



# **Gestão da diversidade cultural: análise aos obstáculos dos gestores portugueses no Brasil**

**Tiago Luís Branco Ferreira de Jesus Tomás**

**Dissertação**

**Mestrado em Economia e Gestão Internacional**

**Orientação:**

**Professora Doutora Maria Conceição Pereira Ramos**

**Porto, Setembro de 2013**

---

## Nota Bibliográfica

O candidato, Tiago Luís Branco Ferreira de Jesus Tomás, nasceu no Porto, a 1 de Março de 1988.

Licenciou-se pela Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão, em Gestão de Empresas, tendo realizado um intercâmbio académico de 6 meses na Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Curitiba, em Administração.

No ano de 2010, realizou um estágio curricular na empresa TEV2, como auxiliar de *marketing*.

Desde Janeiro de 2011 desempenha funções de *Import Commercial & Sales* na CMA CGM Agentes de Navegação SA, cargo que acumula junto com a função de Intermodal na referida empresa.

Em Setembro de 2011 iniciou o Mestrado em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

## Agradecimentos

Aos meus pais, a quem dedico esta dissertação. Todo o apoio, dedicação, carinho e paciência que tiveram comigo foram essenciais ao longo deste estudo.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria da Conceição Ramos, pela orientação e compreensão neste trabalho científico.

Gostaria também de agradecer a todo o corpo docente da unidade curricular Dissertação do Mestrado em Economia e Gestão Internacional por todos os conselhos, avisos e apoio ao longo da minha investigação.

Quero também deixar uma palavra de agradecimento a todos os meus amigos mais próximos, acima de tudo por todo o companheirismo que demonstraram ao longo do presente estudo.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta, permitiram que esta investigação se realizasse, nomeadamente aos gestores entrevistados, o meu muito obrigado.

## Resumo

Num Mundo cada vez mais globalizado, em que a internacionalização das empresas e dos recursos humanos é crescente, estudar os seus contextos em diferentes culturas torna-se numa necessidade primária para a obtenção do sucesso. Inúmeros são os exemplos de pessoas e organizações que são muito eficientes internamente, mas que ao falharem na gestão/comunicação para o mercado externo, não conseguem obter resultados satisfatórios.

Assim sendo, o objetivo da minha investigação foi o de analisar os principais obstáculos para os gestores portugueses que vão trabalhar para outros mercados internacionais, especificamente o Brasil. Vai ser feita uma análise do caso português nesse mercado no que se refere à gestão dos recursos humanos, nomeadamente à gestão da diversidade cultural em diferentes contextos organizacionais.

Para além da revisão bibliográfica, procurei ilustrar recorrendo a estudos de caso de gestores portugueses espalhados por diversos Estados brasileiros. Esses estudos de caso foram auxiliados por entrevistas de resposta aberta de modo a obter uma melhor análise do tema que me propus a investigar.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Gestão Intercultural, Socialização Organizacional.

---

## Abstract

In an increasingly globalized world, in which the internationalization of business and human resources is growing, study their contexts in different cultures becomes a primary necessity for obtaining success. There are countless examples of people and organizations that are very efficient internally, but fail in management / communication to the external market and cannot obtain satisfactory results.

Thus, the goal of my research is to analyze the main obstacles for companies and people who work for other international markets, specifically in Brazil. Will be made an analysis of the Portuguese case on that market with regard to human resources management, including the management of cultural diversity in different organizational contexts.

In addition to the literature review, sought to illustrate using case studies of Portuguese managers spread across several Brazilian states. These case studies were aided by open interviews in order to obtain a better analysis of the theme that I set out to investigate.

**Keywords:** Organizational Culture, Intercultural Management, Organizational Socialization.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento da dissertação .....	2
1.2. Desenvolvimento da investigação .....	3
1.3. Objectivos de investigação e relevância do tema .....	3
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1. A cultura .....	6
2.2. A cultura organizacional.....	6
2.2.1. Cultura organizacional portuguesa .....	14
2.2.2. Cultura organizacional brasileira.....	15
2.3. A gestão intercultural.....	19
2.4. A comunicação organizacional.....	23
2.5. A socialização organizacional .....	25
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
3.1. A problemática da investigação.....	31
3.2. Fundamentação metodológica .....	33
3.3. Processo de recolha de dados .....	34
3.4. Processo de análise de dados .....	35
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1. Caracterização dos Entrevistados .....	37
4.2. Análise de resultados .....	39
4.2.1. Sistema cultural português Vs Sistema cultural brasileiro.....	40
4.2.2. Socialização Organizacional: <i>Lua-de-mel</i> .....	44
4.2.3. Socialização Organizacional: <i>Choque cultural</i> .....	46
4.2.4. Socialização Organizacional: <i>Ajustamento e Estabilidade</i> .....	48
4.2.5. Gestão Intercultural: Empatia Cultural.....	50
4.2.6. Gestão Intercultural: Aprendizagem no cargo.....	51
4.2.7. Gestão Intercultural: Competência Comunicacional .....	52

---

4.2.8. Gestão Intercultural: Competências de gestão genéricas .....	54
4.2.9. Gestão Intercultural: Estilo pessoal .....	56
<b>CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
5.1. Discussão de resultados .....	60
5.2. Conclusões.....	68
5.3. Implicações práticas da investigação.....	69
5.4. Limitações e sugestões para investigações futuras.....	70
<b>CAPÍTULO VI: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estudo comparativo ente Portugal e Brasil.....	9
Figura 2 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch .....	12
Figura 3- Quadro de subsistemas do sistema de ação cultural brasileiro .....	16
Figura 4 - Traços brasileiros presentes nas organizações.....	18
Figura 5 - Modelos de comportamento para uma gestão transcultural eficiente.....	21
Figura 6 - Competências necessárias para gerir equipas multiculturais.....	22
Figura 7 - Modelo bidimensional .....	24
Figura 8 - Cultura e Etnocentrismo .....	27
Figura 9 - Modelo de análise aos obstáculos culturais dos gestores portugueses no Brasil.....	31
Figura 10 - Características dos participantes e da Organização .....	37
Figura 11 - Categorização e codificação das principais categorias .....	38



## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento da dissertação**

Quando falamos em gestão transcultural devemos estar cientes de que o termo pode ter diversas interpretações e que por si só gera inúmeras divergências entre os vários autores. No fundo, um profissional para se impor no mercado global tem de implementar planos, projetos, estabelecer contatos, afetar recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos, mas acima de tudo tem de ser comunicativo, criativo e inovador para que os objetivos a que se compromete sejam alcançados da melhor maneira. Para Adler (1991), quando falamos em gestão transcultural, estudamos o comportamento das pessoas nas organizações ao redor do Mundo e formamos pessoas para trabalhar em organizações com funcionários e clientes.

A cultura de cada país influencia maciçamente a cultura das suas organizações e, consequentemente, o comportamento organizacional. O desconhecimento da cultura dos diferentes países onde a empresa atua pode transformar oportunidades de negócio em oportunidades perdidas. Por exemplo, He e Liu (2010) referindo-se a Martinsons e Hempel (1998) mostram que em dois países diferentes, onde existem diferentes maneiras de pensar e agir, são postos à prova alguns princípios básicos da cultura, nomeadamente à forma como os subordinados obedecem aos seus superiores.

O conceito de intercultural desenvolve-se a partir do momento em que há uma preocupação de comunicação entre indivíduos portadores de diferentes culturas, estabelecendo um intercâmbio entre pessoas, para a construção de conhecimentos, saberes e práticas culturalmente diferentes (Ramos N., 2007, 2011). Educar para a interculturalidade, segundo esta autora, consiste também em educar os olhares sobre o Mundo e descobrir o outro, pelo exercício de escuta e pela procura do sentido universal que pode habitar no diferente.

## **1.2. Desenvolvimento da investigação**

Numa primeira fase irei abordar de uma forma global a cultura organizacional recorrendo ao modelo de Hofstede (1991) e ainda aos níveis da cultura organizacional defendidos por Schein (2001).

Posteriormente irei analisar o modo como é feita a gestão intercultural nas empresas, invocando Trompenaars e Hampden-Turner (1997) que ajudam a explicar o fenómeno da gestão transcultural, e Rego e Cunha (2009) para perceber modelos e competências necessárias para uma gestão intercultural eficiente.

Vai ser importante também, analisar o processo de socialização organizacional, invocando autores como Black *et al.* (1991) e ainda Soderberg e Holden (2002).

Depois sim irei explorar a questão fundamental deste trabalho de investigação que é perceber quais os principais obstáculos para as empresas e trabalhadores portugueses que decidem apostar noutros mercados, concretamente no mercado brasileiro.

A revisão da literatura vai ajudar a perceber a questão que estou a tratar e posteriormente serão analisados estudos de caso e experiências de empresas e pessoas implicadas neste tipo de experiência transnacional e transcultural.

## **1.3. Objectivos de investigação e relevância do tema**

A conclusão deste estudo servirá para mostrar que não se pode gerir do mesmo modo nos diversos países do Mundo, alguns deles países que pensamos terem culturas muito próximas da nossa, mas que na realidade apresentam inúmeras diferenças e especificidades. Soderberg e Holden (2002) citam Seelye e Seelye-James (1995) para mostrar que pode haver um choque de culturas quando duas pessoas de culturas diferentes entram em contato.

Vivemos num Mundo globalizado, onde trabalhadores, gestores e empresas se movem em contextos económicos e culturais diversos (Ramos, M.C., 2008, 2011,

2013). Ter referências culturais múltiplas e múltiplas cidadanias, favorece a adaptação e a integração, com consequências na melhor inserção laboral e vantagens económicas.

Adotar a perspectiva do intercultural como processo de diálogo, comunicação entre pessoas ou grupos pertencentes a culturas diferentes, que promove a integração e o respeito à diversidade e permite o encontro com a cultura do outro sem deixar de lado a sua própria, incentiva o respeito a outras culturas, a superação de preconceitos culturais e o etnocentrismo.

Assim, este estudo pode ser útil para as empresas e trabalhadores portugueses, na medida em que ajuda a perceber um mercado que tem sido cada vez mais falado e procurado e em plena expansão económica. O Brasil aparece como uma das novas potências mundiais fato que leva muitos portugueses a pensar neste país como um destino apetecível para trabalhar, no entanto há que ter em atenção diversas barreiras à entrada no Brasil, neste caso específico as barreiras culturais.

---

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 2.1. A cultura

Nos últimos anos muitos foram os autores a definir o conceito de cultura.

Na generalidade, segundo Leach (1989) citando Tylor (1871), cultura é *“aquele todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem como membro da sociedade”*. É importante referir que esta ajuda a compreender a identidade de um povo, a forma como este encara o Mundo e as suas relações sociais, o seu modo de trabalhar, de organizar, de gerir, de liderar e ainda de se entrosar. Por exemplo, He e Liu (2010) referindo-se a Martinsons e Hempel (1998) mostram que dois países diferentes como a Suécia e a China, onde existem diferentes maneiras de pensar e agir, põem à prova alguns princípios básicos da cultura, nomeadamente a forma como os subordinados obedecem aos seus superiores. Enquanto os chineses obedecem ao seu superior numa tomada de decisão, os suecos acreditam que todas as pessoas nascem iguais e que podem tomar decisões independentes e agir por conta própria.

## 2.2. A cultura organizacional

Numa organização, o termo de cultura muda de parâmetros e designa-se por Cultura Organizacional. Também aqui o conceito pode ter diversas interpretações.

A mais mediática e sobre a qual vai incidir uma parte desta investigação é a de que a cultura é uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos ou categorias (Hofstede, 1991). Este autor identificou um modelo composto por quatro dimensões (Rego e Cunha, 2009, pp.113-114):

- Distância ao poder – reflete o grau de deferência que os indivíduos projetam sobre os seus superiores hierárquicos, assim como a necessidade de manter e respeitar um afastamento social entre um líder e os seus subordinados;

- Aversão à incerteza – reflete o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível de aceitação/rejeição da novidade e da diferença, assim como a importância conferida à estabilidade e ao planeamento;
- Individualismo/Coletivismo – grau em que a identidade individual é definida com base nos objetivos e realizações pessoais *versus* em função dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo se encontra ligado;
- Masculinidade/Feminilidade – representam os extremos de uma dimensão. Num lado temos o alcance de objetivos e a ambição e no outro a ênfase na harmonia interpessoal.

Mais tarde surge uma quinta dimensão, a do dinamismo confuciano ou orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo, que é a aceitação da legitimidade de hierarquia, a avaliação da perseverança, sem ênfase própria e baseada na tradição e nas obrigações sociais. Conforme Franke, Hofstede e Bond (1991), essa dimensão está significativamente correlacionada com o crescimento dos países que seguem esse tipo de orientação espiritual e comportamental. Os valores desta última dimensão incidem na persistência com resultados lentos, na adaptação de tradições para um contexto moderno, na aceitação de relações desiguais e ainda na preocupação com a virtude.

Quanto às práticas nas organizações, Lopes (2010, p.10) cita Hofstede indicando como variáveis mais características, e que correspondem aos símbolos, mitos e ritos, as seguintes:

- *Maior interesse pelos meios versus maior interesse pelos fins, o que significa, no primeiro caso uma preferência por rotinas técnicas e burocráticas, face a uma preferência pelos resultados;*
- *Interesse pelo indivíduo versus interesse pela função, ou seja, uma preocupação com a produtividade e com o bem estar do indivíduo ou, no caso, da função, uma preocupação apenas relativa à produtividade;*

- *Corporativismo versus espírito de equipa, levando no primeiro caso as pessoas a identificarem-se mais com a profissão/carreira e, no segundo caso, a privilegiarem os objectivos da organização;*
- *Sistema aberto versus sistema fechado, onde existe uma dimensão ligada ao tipo de comunicação externa e interna e à preocupação com o acolhimento dos estranhos ou dos recém-chegados;*
- *Controlo interno rígido versus controlo interno flexível, aspecto que corresponde à importância atribuída à formalização e à pontualidade dentro da organização;*
- *Pragmatismo versus rigidez nas relações, nomeadamente no que diz respeito aos clientes e que corresponde a um máximo de flexibilidade face a uma grande rigidez na aplicação dos normativos.*

Um estudo feito por Kavar (2012) invoca o modelo de Hofstede, neste caso para perceber as diferenças culturais em empresas Multinacionais. Na questão do individualismo *versus* coletivismo, em algumas culturas, o indivíduo é enfatizado enquanto noutras é o grupo que é enfatizado. Na distância ao poder, há uma cultura que acredita que o poder organizacional deve ser distribuído de forma desigual. Quanto à questão de aversão à incerteza, Hofstede (1991) descobriu que algumas culturas tendem a aceitar a mudança como um desafio, enquanto outras não. Por último quanto ao grau de masculinidade *versus* feminilidade, Hofstede rejeita os termos "masculino" e "feminino". Estes dois termos devem ser negligenciados de modo a valorizar outras questões que são mais importantes para a organização, tais como a realização e a assertividade.

A figura abaixo permite fazer um estudo comparativo entre Portugal e Brasil no que às dimensões estudadas por Hofstede diz respeito, os resultados dos dois países (de um total de 53) estão ordenados de 1 a 112 (escala das dimensões encontradas) e são classificados de 1, que corresponde à posição máxima, a 53, quanto à posição mínima:



**Figura 1- Estudo comparativo ente Portugal e Brasil**

País	Distância hierárquica		Controlo de Incerteza		Individualismo		Masculinidade		Dinamismo Confuciano	
	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação	Ordenação	Classificação
Brasil	69	14	76	21-22	38	26-27	49	27	65	5
Portugal	63	24-25	104	2	27	33-35	31	45		

Fonte: Lopes (2010, pp. 25-26)

De acordo com Hofstede, a cultura portuguesa é caracterizada por uma elevada distância ao poder, por ser avessa à incerteza e por ter uma tendência acentuada para o coletivismo e para a feminilidade.

Sendo um país feminista, faz com que valores como o bem-estar, a segurança, a saúde e a qualidade das relações prevaleçam. Na relação com a natureza, tendem a evitar a incerteza, criando mecanismos que a tornem menos imprevisível.

No caso especial do Brasil, este país apresenta uma grande distância ao poder (posição 69<sup>a</sup>). Segundo Hofstede, o Brasil caracteriza-se por uma maior concentração da autoridade por parte dos administradores. Se estes solicitarem a participação ou opinião dos seus funcionários, isso será visto como falta de confiança e liderança. Além disso, as diferenças hierárquicas são aceites pela sociedade brasileira como algo normal e comum.

No que diz respeito à dimensão individualismo/coletivismo, o Brasil demonstra uma preponderância para o coletivismo, mostrando que as relações pessoais sobrepõem-se face às relações laborais. As empresas pertencentes a países individualistas costumam diferenciar-se, no caso das empresas brasileiras que são coletivistas, estas tendem a convergir em posições mais defensivas, pois estão menos predispostas a correr riscos, o que se traduz em níveis de empreendedorismo mais baixos.

O Brasil encontra-se mais ou menos a meio no que diz respeito à dimensão masculinidade/feminilidade (posição 49<sup>a</sup>), com uma ligeira aproximação à feminilidade. Assim, os administradores caracterizam-se por serem intuitivos, evitam conflitos, procuram o nivelamento com os outros e a simpatia. Os países feministas, como o

Brasil, apresentam uma maior vantagem na produção personalizada e de pequena escala.

O Brasil demonstra uma elevada aversão à incerteza. Neste contexto, os administradores brasileiros caracterizam-se por dar preferência às situações bem estruturadas, com regras definidas, confiando mais nos procedimentos do que nas suas próprias experiências.

As dimensões apresentadas por Hofstede (1991) apesar de não estarem isentas de algum tipo de falha, são uma mais-valia pois apresentam-se como uma fonte de informação para os estrategas que pretendam perceber o papel estratégico a adotar na cultura brasileira. A sensibilidade às diferenças culturais ajudará as empresas a evitarem erros.

Kundu (2001) cita Fernandez (1998) e Farren e Nelson (1999) para mostrar que a diversidade também causa certos problemas como aqueles que se seguem: *“a comunicação torna-se mais difícil; funcionários de diferentes culturas não se conseguem entender uns com os outros; a diversidade aumenta a complexidade, ambiguidade e confusão; a diversidade também causa problemas quando gerentes e funcionários generalizam políticas organizacionais, estratégias, práticas e procedimentos; a diversidade cultural aumenta a complexidade e os problemas no desenvolvimento global dos procedimentos organizacionais”*.

Posteriormente aparece o modelo GLOBE (2004), citado por Rego e Cunha (2009, pp.123-134), que é o acrónimo de *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, elaborado por diversos cientistas que analisam a capacidade de um indivíduo para influenciar, habilitar e motivar outros a contribuírem para o sucesso e a eficácia das organizações a que pertencem.

Este modelo apresenta nove variáveis culturais:

- Assertividade – até que ponto os indivíduos devem ser confrontadores, dominantes e competitivos nas relações sociais;
- Orientação para o futuro – até que ponto as pessoas devem adiar a gratificação, planeando e poupando para o futuro;
- Diferenciação de género – quanto esforço deve ser empregue para se minimizar a discriminação de género e a desigualdade de papéis;

- Aversão à incerteza – até que ponto é que as pessoas devem contar com regras e normas para limitar a incerteza e a imprevisibilidade;
- Distância ao poder – até que ponto deve ser desigual a distribuição de poder nas organizações e na sociedade;
- Coletivismo social – até que ponto a fidelidade à unidade social deve ser incentivada;
- Coletivismo dentro do grupo – quando é que os indivíduos são orgulhosos da sua pertença à sua família ou organização;
- Orientação para o desempenho – até que ponto é que os indivíduos devem ser recompensados pela boa performance;
- Orientação humana – até que ponto é que a sociedade deve incentivar as pessoas a serem justas e altruístas.

O Brasil foi um dos países analisados pelos autores, o que faz com que este modelo seja importante para a análise dos exemplos a serem abordados nesta investigação.

Outra definição muito presente sobre cultura organizacional é a defendida por Schein (2001), em que cultura é o padrão de pressupostos básicos considerados pelo grupo e que são ensinados a novos membros como forma de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas da organização. Para o autor a cultura encontra-se dividida em três níveis (Buchanan e Huczynski, 2004):

- Comportamentos e artefactos – nível que permite a observação; elementos perceptíveis da cultura; é o único nível que permite a comparação entre empresas;
- Valores – coisas que têm valor ou significado pessoal ou organizacional para a gestão de topo. São tipicamente baseados em normas morais, sociais ou religiosas que são aprendidos na infância e modificados com a experiência;

- Suposições básicas – suposições que o indivíduo tem da organização e sobre o seu funcionamento. Estão relacionadas com aspetos da realidade da natureza e com a relação da organização com o seu ambiente.

Rodrigues (2006), utilizou este modelo para analisar uma empresa de telecomunicações no Estado de Minas Gerais, Brasil, em que observou a dinâmica das mudanças culturais que uma empresa passou em paralelo com as mudanças no país.

Hatch (1993) apresenta um modelo mais empreendedor face ao defendido por Schein, onde acrescenta uma nova dimensão às três de Schein, os símbolos.

Estes representam as realidades nas quais pode ser identificado um significado adicional que os distingue dos comportamentos e artefactos:

**Figura 2 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch**



Fonte: Hatch (1993, p.685)

Partindo deste pressuposto, Hatch (1993) mostra as várias relações que se podem instituir entre as quatro dimensões que identifica. Assim, temos quatro diferentes processos:

- Processo de manifestação - É o processo que ocorre entre as assunções e os valores, articulando a passagem de um para o outro, no sentido pró-activo ou retroactivo. As assunções manifestam-se através das percepções, emoções e modos de relacionamento entre os seus membros, enquanto os valores são constituídos de percepções, cognições e emoções activadas pelos pressupostos da cultura;

- Processo de realização – É o processo que ocorre entre valores e artefactos, trazendo os valores à existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais e reafirmando os valores quando os artefactos são introduzidos. Contrariamente, os artefactos criados podem influenciar os valores já existentes;
- Processo de simbolização – É o processo onde os artefactos podem ser convertidos em símbolos para que estes possam ser percebidos como objetos, discursos e eventos com significado cultural;
- Processo de interpretação – É o processo em que surgem novos símbolos na organização capazes de influenciar as assunções existentes. No entanto, as assunções já existentes, quando suficientemente fortes, têm o poder de influenciar a criação dos símbolos.

Através deste modelo Hatch criou uma análise organizacional satisfatória, estabelecendo uma ponte de ligação entre os dois domínios, subjetivo e objetivo.

Milan, Larentis e Toni (2010) citam Martin e Frost (2001) para identificar três diferentes perspectivas de cultura organizacional: as perspectivas da integração, da diferenciação e da fragmentação.

Na perspectiva da integração, a cultura é vista como sendo algo consistente, de manifestações culturais, que geram o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados. Nesse sentido, procura-se construir uma cultura forte e unificada, onde todos se identifiquem. Uma cultura organizacional forte seria, portanto, uma resposta para todos os problemas. Porém, as organizações tendem a ficar mais fracas com este tipo de procedimento, isto porque devido aos conflitos e diferenças presentes nas organizações, o correto funcionamento deste tipo de cultura não se aplica.

Na perspectiva da diferenciação, o foco está direccionado a grupos internos à organização, tais como a cultura dos trabalhadores ou a cultura das elites profissionais, que formarão a cultura organizacional a partir de conflitos de ideias, de entendimentos, de interesses e comportamentos. A cultura, então, não é considerada unitária, como percebida pela perspectiva da integração. Neste caso, o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais.

Por outro lado, na perspectiva da fragmentação, as relações entre manifestações da cultura não são nem muito consistentes nem muito inconsistentes. São complexas e contêm muitos elementos de contradição e de confusão. Dessa forma, o consenso não abrangeria toda a organização e, muito menos, seria específico de determinada subcultura. Seria transitório e específico de determinada questão ou situação, produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos, podendo ser rapidamente substituído por modelos diferentes, à medida que outras questões ou situações emergissem ou chamassem a atenção.

### 2.2.1. Cultura organizacional portuguesa

Lopes (2010, p.16) num estudo feito a quadros de duas empresas portuguesas, CTT e PT, evidenciou *“as tendências para a população portuguesa, mesmo tratando-se de dirigentes (alta distância hierárquica, alto controlo da incerteza, baixo individualismo e baixa masculinidade), as quais são traduzidas em receio do poder, medo de assumir riscos, fraco sentido associativo e forte criatividade. O traço distintivo é assim a ausência de associativismo (cada um por si) ”*.

Bennett e Brewster (2002) realizaram um estudo em que procuraram saber a opinião de gestores estrangeiros sobre o modo de gestão dos portugueses. Assim sendo como aspectos negativos destacaram o seguinte para os gestores portugueses:

- Possuem pouca apetência para trabalhar em equipa;
- Perdem demasiado tempo com reuniões que no final não levam a nenhum resultado;
- Ostentam um estilo de gestão muito formal;
- Não gerem da melhor forma o seu tempo o que leva a falta de planeamento;
- São pouco criativos;
- Deixam todas as tarefas para o final do tempo de trabalho;
- Não definem uma estratégia clara na gestão da sua empresa;

- Atribuem os seus fracassos a causas externas;
- Existe uma grande diferença entre os gestores com mais de 45 anos e acima dos 45, em que os mais novos encontram-se melhor preparados para gerir as diferenças culturais e as mudanças organizacionais que surgem ao longo do tempo.

Por outro lado, e no que a esta dissertação importa focar, os gestores portugueses segundo os autores são persistentes naquilo que fazem, têm uma grande capacidade para lidar com situações e problemas inesperados, são capazes de dialogar abertamente e sem grande dificuldade com clientes e colegas de trabalho de diferentes nacionalidades.

Acima de tudo conseguem-se adaptar com facilidade a diferentes culturas e comunicar e gerir em diferentes países.

### **2.2.2. Cultura organizacional brasileira**

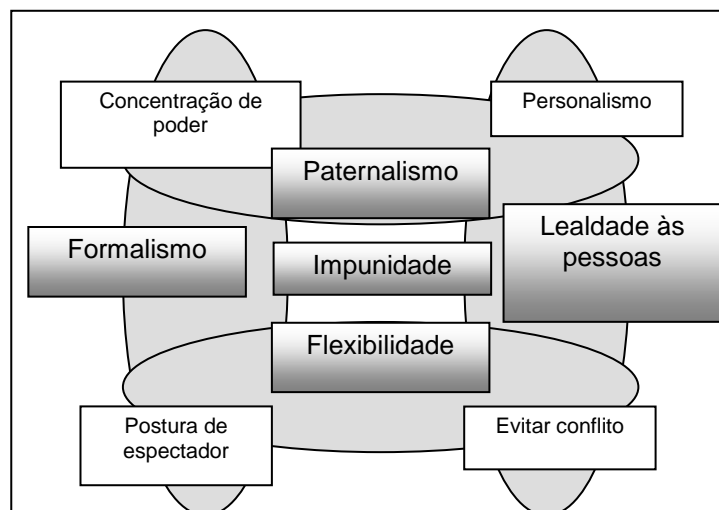
Segundo Barros e Prates (1996), o sistema de ação cultural brasileiro está em constante processo de transformação. Este está subdividido em quatro grandes subsistemas. O subsistema dos líderes abrange aspectos culturais das pessoas que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados aborda traços daqueles que estão subordinados ao poder. O subsistema institucional está relacionado com os traços culturais relativos ao espaço da rua e é de carácter impessoal, enquanto o subsistema pessoal refere-se ao espaço da casa com traços de carácter pessoal.

Os subsistemas estão articulados entre si por traços culturais comuns e especiais. De acordo com Freitas (1997), traços culturais são as características gerais observadas com frequência na maioria dos brasileiros. Os traços culturais comuns que estão presentes nas interseções dos subsistemas são os seguintes: a concentração de poder, a postura de espectador, o personalismo e o de evitar conflito

Os traços culturais especiais são os que articulam os subsistemas opostos. Na articulação do subsistema institucional com o pessoal, encontram-se os traços do paternalismo e da flexibilidade. Na ligação dos subsistemas líderes e liderados, encontram-se os traços de lealdade às pessoas e formalismo. A impunidade é um traço

cultural central. O sistema cultural brasileiro é a combinação de todos os traços. (Figura.3)

**Figura 3- Quadro de subsistemas do sistema de ação cultural brasileiro**



Fonte: Barros e Prates (1996, pp.55-69)

Segundo Barros e Prates (1996, pp.61-62), os traços referidos anteriormente são caracterizados como:

- Concentração de poder – No Brasil, o poder é especialmente concentrado. Este é uma interseção dos subsistemas líderes e institucional e está estreitamente ligado à força militar tradicionalista e à imposição do poder racional legal para o estabelecimento da autoridade. A pessoa com o cargo mais alto na hierarquia de uma empresa detém a autoridade, e os outros a ele subordinam-se;
- Personalismo - É característico daqueles que detêm o poder, articulando o subsistema de líderes com o subsistema pessoal. Aqui a autoridade fundamenta-se no carisma e no magnetismo exercido pelo líder, mediante os seus discursos e as suas relações com os subordinados. Existe uma relação familiar entre líder e liderados;
- Paternalismo – É oriundo da combinação dos dois traços culturais dos subsistemas de líderes, concentração de poder e personalismo. Este articula as duas dimensões e acaba por fornecer o perfil do estilo brasileiro de liderança. A cultura brasileira apresenta-se como



paternalista, em que combina um alto índice de concentração de poder com baixo índice de individualismo;

- Postura de espectador - A concentração de poder e o paternalismo induzem a um novo traço da cultura brasileira, a postura de espectador. O brasileiro em geral não é crítico e gosta de estabelecer uma postura de simplicidade na interpretação dos problemas. A falta de iniciativa revela a pouca capacidade de realização por autodeterminação;
- Formalismo - Articula os subsistemas líderes e liderados, configurando-se na elaboração de leis, regulamentos e normas. Uma vez que possuímos traços de concentração de poder e impunidade, na prática existe uma aceitação tácita das normas e regras, favoritismo e suborno. É um modo típico brasileiro de proporcionar à sociedade uma sensação de controlo de incertezas do futuro e transmissão de segurança, pois o brasileiro está mais preocupado com o presente do que com o futuro;
- Impunidade - A impunidade pode reforçar ou minar a manutenção e a estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro. É o elo que fecha a cadeia de valores culturais no lado institucional. Fortalece a posição de poder dos líderes. Se a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são monopólios de poucos, o papel de espectador só tende a crescer;
- Lealdade às pessoas - O traço cultural de lealdade às pessoas é a contrapartida do formalismo do subsistema institucional, pois articula os subsistemas líderes e liderados no lado pessoal. O membro valoriza mais as necessidades do líder ou do grupo do que as necessidades do sistema maior em que está inserido. O poder do líder medido pela lealdade dos liderados contrapõe-se ao poder das normas estabelecidas pelo formalismo;
- Evitar conflito - É o traço presente na interseção dos subsistemas de liderados e pessoal. Os conflitos são tratados em circuitos fechados, com precaução de modo a não desestabilizar a harmonia do grupo. A resolução de conflitos mediante a intervenção de um terceiro que mantém boas relações com ambos os divergentes é um mecanismo muito

utilizado no Brasil. O líder não teme o conflito pois muitas das vezes detém impunidade;

- **Flexibilidade** - Este traço articula os sistemas pessoal e institucional no espaço dos liderados. As suas principais características são a criatividade, a adaptabilidade e o pragmatismo. É aqui que Barros e Prates (1996) incluem o “jeitinho brasileiro”. O “jeitinho” seria uma forma prática de adaptação por parte dos brasileiros às circunstâncias locais não providas de ideias exteriores.

Os traços referidos anteriormente tornam-se extremamente importantes nos processos de planeamento estratégico, na tomada de decisões, nos processos de liderança, de coesão organizacional, de inovação, de mudança e ainda de motivação.

De um modo geral, todos os traços culturais aqui demonstrados afetam os processos de gestão. Em conjunto dão forma ao estilo brasileiro de gerir empresas. A adaptação de sistemas de gestão de outros países não significa um bom desempenho no ambiente de negócios brasileiro. A adaptação pragmática dos sistemas gerenciais à cultura local é o caminho a ser desenvolvido para se alcançar um bom desempenho ao nível da gestão.

Freitas (1997) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar alguns traços brasileiros presentes nas organizações, que viriam a auxiliar no processo de análise organizacional, salientando as cinco mais marcantes como segue na figura 4, abaixo:

**Figura 4 - Traços brasileiros presentes nas organizações**

<b>Hierarquia</b>	Centralização do poder dentro dos grupos sociais
	Distanciamento nas relações entre os diferentes grupos sociais
	Passividade e aceitação dos grupos inferiores
<b>Personalismo</b>	Sociedade baseada em relações pessoais
	Procura de proximidade e afeto nas relações
	Paternalismo que demonstra domínio moral e económico
<b>Malandragem</b>	Flexibilidade como meio de navegação social
	Uso do "jeitinho"
<b>Sensualismo</b>	Gosto pelo sensual nas relações sociais
<b>Aventureiro</b>	Mais sonhador do que disciplinado
	Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Elaboração própria a partir de Barros e Prates (1996, pp.55-69)

Estes traços possuem as mesmas características do modelo proposto por Barros e Prates (1996).

### **2.3. A gestão intercultural**

A gestão intercultural explica o comportamento das pessoas nas organizações no Mundo e mostra às pessoas como trabalhar em organizações com funcionários e clientes de diferentes culturas (Adler, 2008). Para o autor, o desenvolvimento de uma comunicação eficaz é um desafio para os gestores de todo o Mundo mesmo quando a força de trabalho é culturalmente homogénea. Adler utiliza o exemplo de um chefe britânico que pede a um estagiário americano se ele gostaria de ter a sua hora de almoço às 11 horas de cada dia. O estagiário respondeu: "Ya, isso seria ótimo!". O chefe ao ouvir a palavra "Ya" em vez da palavra sim, assumiu que o empregado era rude, mal-educado e desrespeitoso, isto porque recebeu uma mensagem totalmente diferente da que o empregado tinha intenção de enviar. Infelizmente, como é o caso na maioria das falhas de comunicação, nem o remetente nem o recetor estavam plenamente conscientes do que estava errado e por quê. Esta investigação mostra de igual modo dois países em que a língua é a mesma e que podem de igual forma existir falhas na codificação das palavras que são usadas nas organizações.

De modo a perceber os casos práticos a abordar posteriormente nesta investigação, é necessário identificar as sete dimensões de Trompenaars e Hampden-Turner (1997) que ajudam a explicar o fenómeno da gestão transcultural:

- Universalismo (as ideias e as práticas devem ser aplicadas em toda a parte sem modificações, sendo uma pessoa de confiança aquela que honra a sua palavra ou o contrato) – exs.: EUA e Reino Unido Vs. Particularismo (as circunstâncias ditam o modo como as ideias e as práticas devem ser aplicadas, o que faz com que os contratos sejam modificados rapidamente) – exs.: Rússia e China;
- Coletivismo (as realizações tendem a ser conjuntas e a responsabilidade é partilhada) – ex.: Japão Vs. Individualismo (as decisões tendem a ser

tomadas pelos indivíduos, que são pessoalmente responsáveis pelas ações, sejam elas bem ou mal sucedidas) – exs.: EUA e Reino Unido;

- Neutralidade das emoções (as pessoas controlam a expressão das suas emoções, evitam o contato físico e ocultam sentimentos) – exs.: Japão e China Vs. Emotividade (as pessoas expressam os seus sentimentos e emoções) – exs.: França e Espanha;
- Cultura específica (as pessoas comunicam de modo aberto e direto) – exs.: Rússia e Reino Unido Vs. Cultura difusa (a comunicação é indireta) – ex.: Japão;
- Conquista de *status* (os indivíduos são avaliados de acordo com o seu mérito) – exs.: EUA e Reino Unido Vs. Atribuição de *status* (as pessoas são avaliadas consoante o seu estatuto social) – ex.: Argentina;
- Tempo sequencial (as pessoas focalizam-se numa tarefa de cada vez) – ex.: Austrália Vs. Tempo sincronizado (várias tarefas são realizadas simultaneamente) – ex.: México;
- Controlo interno (as pessoas são mais dominadoras e controladoras e vêem o conflito como natural) – exs.: EUA e Reino Unido Vs. Controlo externo (as pessoas são mais flexíveis e abertas ao compromisso) – exs.: Venezuela e China.

Fischer *et al* (2009) citam Davel e Ghadiri (2008) e mostram que para além das competências técnicas, os gestores tem de possuir atributos ou características que lhes permitam interagir com pessoas de diferentes culturas, alertando que a aprendizagem intercultural pode ser benéfica para a empresa, especialmente em situações de conflito. Fischer *et al*, citam ainda Homen e Tolfo (2004), justificando que “*quando entra em cena a internacionalização dos negócios, a questão de como administrar os recursos humanos de uma mesma empresa e de como estabelecer um diálogo produtivo entre a organização e as localidades com as quais interage espalhadas geograficamente, passa a exigir uma atenção especial no que diz respeito às questões relacionadas com a interculturalidade*”.

Segundo Rego e Cunha (2009) citando os modelos de comportamento para uma gestão transcultural eficiente de Kim e Yukl (1995), um gestor deve:

**Figura 5 - Modelos de comportamento para uma gestão transcultural eficiente**

<b>TOMAR DECISÕES</b>
<b>Planear e organizar</b>
<b>Resolver problemas</b>
<b>Consultar as pessoas e convidá-las nas decisões</b>
<b>Delegar responsabilidades</b>
<b>INFLUENCIAR PESSOAS</b>
<b>Motivar, inspirar, apoiar</b>
<b>Reconhecer, elogiar e apreciar esforços</b>
<b>Recompensar</b>
<b>CONSTRUIR RELAÇÕES</b>
<b>Apoiar, ajudar, ouvir</b>
<b>Desenvolver as capacidades e carreira dos colaboradores</b>
<b>Gerir conflitos e construir espírito de equipa</b>
<b>Desenvolver uma rede de contactos, visando obter informações e apoio</b>
<b>OBTER E DISSEMINAR INFORMAÇÕES</b>
<b>Informar, disseminar informações relevantes</b>
<b>Clarificar, comunicar com clareza as responsabilidades, objetivos, prazos e desempenho esperado</b>
<b>Monitorar, reunir informações, avaliar desempenhos e analisar tendências</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de Rego e Cunha (2009, p.195)

De modo a perceber quais as competências necessárias para gerir em diferentes ambientes multiculturais, Rego e Cunha (2009) utilizaram uma pesquisa feita por Chang e Tharenou (2004) em que estes para um grupo de 5 categorias, utilizam 27 competências que ajudam a avaliar o desempenho dessa gestão intercultural.

**Figura 6 - Competências necessárias para gerir equipas multiculturais**

<b>CATEGORIA</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>
<b>Empatia cultural</b>	Sensibilidade cultural
	Compreensão cultural
	Respeito pelo valor dos outros
	Capacidade para tratar os outros como indivíduos
	Uso de diferentes perspectivas
<b>Aprendizagem no cargo</b>	Experiência noutras culturas
	Adaptação ao contexto/flexibilidade
	Curiosidade
	Vontade de aprender
	Tolerância para a ambiguidade
<b>Competência comunicacional</b>	Capacidade de ser bom observador
	Capacidade de escuta
	Política de porta aberta, denotando abertura de espírito
	Clareza na expressão
	Competências na comunicação não-verbal
<b>Competências de gestão genéricas</b>	Conhecimento de outras línguas
	Motivação
	Consulta
	Funções de Gestão de Recursos Humanos
	Resolução de conflitos
	Planeamento
	Focalização nas tarefas/objectivos
	Orçamentação

<b>Estilo pessoal</b>	Estabilidade emocional
	Focalização nas afinidades com as outras pessoas
	Franqueza/honestidade
	Sentido de humor

Fonte: Rego e Cunha (2009, p. 197)

Assim, poder-se-á identificar a eficácia dos gestores em ambientes multiculturais diversos, e ainda identificar as áreas de carência em que sejam necessárias adaptações ou acções de formação e desenvolvimento.

#### 2.4. A comunicação organizacional

Para compreender a cultura de cada país é necessário uma boa comunicação. A comunicação eficaz requer a capacidade de escutar, para enquadrar a mensagem de modo que seja entendível pelo interlocutor.

Essa eficácia comunicacional pode ser percebida pelos estilos pessoais de comunicação à luz do modo como se cruzam duas dimensões: direto *versus* indireto; emocionalmente autocontido *versus* expressivo (Alessandra e Hunsaker, 1993; Robbins e Hunsaker, 1996; Rego, 2002).

Ferrari (2012) num estudo sobre a gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização, mostra que “*a comunicação organizacional emerge como um desafio na agenda das organizações que, cada vez mais, estão a procurar novos modelos para lidar com problemas mais complexos e conflitos contemporâneos. O estudo da interculturalidade, principalmente naquelas organizações que se estão a internacionalizar, exige a adoção de uma perspectiva sistémica, pois a análise da comunicação intercultural precisa ir além da simples comparação entre culturas e do levantamento de semelhanças e diferenças*”.

Segundo Guang e Trotter (2012) os gestores de topo em empresas que decidem internacionalizar a sua actividade de negócio, em determinadas vezes negligenciam a importância das diferenças culturais, nomeadamente na comunicação empresarial. A comunicação entre pessoas de uma mesma cultura é muitas vezes difícil. Portanto, a

comunicação entre pessoas de culturas diferentes, do ponto de vista da linguagem, valores, clientes e formas de pensar, será muito mais difícil.

Marchiori (2001) mostra que nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações para a tomada de decisão, devendo ser consideradas a quantidade de barreiras que impedem o fluxo de comunicação e que afetam a transmissão e recepção de mensagens entre os membros de uma organização. O autor refere ainda que comunicação deve ser analisada considerando-se o ambiente em que está inserida, o momento que a organização está a viver e a maneira de entender, perceber e sentir dos indivíduos que se relacionam com ela, de modo a alcançar uma comunicação eficaz.

Casali (2005) invoca o modelo bidimensional de Burrell e Morgan (1973) sobre os paradigmas sociológicos em análise organizacional, em que este oferece uma leitura da realidade social que conduz à percepção da comunicação organizacional como “comunicação nas organizações” ou “comunicação como organização”.

A figura abaixo mencionada ajuda a perceber que as organizações não se constituem apenas por meio da comunicação, mas também se expressam em comunicação.

**Figura 7 - Modelo bidimensional**

	<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	
	<b>COMUNICAÇÃO “NAS” ORGANIZAÇÕES</b>	<b>COMUNICAÇÃO “COMO” ORGANIZAÇÃO</b>
<b>Visão das Organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade</li> <li>• Máquina ou coletivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de interações</li> <li>• Construção Social</li> </ul>
<b>Visão da Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variável dependente da estrutura organizacional</li> <li>• Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento constitutivo das relações sociais</li> <li>• Transação</li> </ul>
<b>Relação comunicação - organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Container</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção</li> <li>• Equivalência</li> </ul>
<b>Importância da comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo “organizante”</li> </ul>
<b>Foco de análise da comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagens</li> <li>• Canais</li> <li>• Redes</li> <li>• Relações sociais e clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos simbólicos de estruturação coorientação e legitimação das ações sociais</li> </ul>

Fonte: Casali (2005, p. 2)



## 2.5. A socialização organizacional

Também o processo de socialização organizacional defendido por Robbins (2005), ajuda a uma melhor integração numa organização. Este processo, através do qual os padrões de comportamento de um indivíduo, os seus valores, atitudes e motivos são influenciados para irem de encontro com os desejáveis numa organização, é separado em três fases:

- Socialização antecipatória – período de aprendizagem que ocorre antes de um indivíduo se juntar à organização;
- Encontro – período de aprendizagem em que o recrutado aprende as expectativas da organização. É composto por cinco fases: experiências de indução de humildade; formação *on the job*; sistemas de controlo de recompensas; aderência aos valores e reforço;
- Metamorfose – período em que o novo trabalhador ajusta os seus valores, atitudes, motivações, normas e comportamentos de acordo com as solicitações da organização.

Estudos de Grazulis (2011) mostram uma análise das práticas das organizações da Lituânia onde em muitas delas, a importância de orientar os novos funcionários através de transferência de conhecimento e habilidades, são extremamente importantes no processo de socialização. No entanto, outras razões, tais como a falta de competência de gestão e estilo de gestão, ignoram o elemento primordial da socialização do novo funcionário. Estas observações indicaram que as respostas podem ser encontradas no nível teórico do problema, como a variedade na interpretação do processo de socialização que determinou uma prática diferente, cuja consequência é o comprometimento dos colaboradores numa organização.

Embora percebendo as suas expectativas, o empregado experimenta a satisfação no trabalho e o comprometimento com a organização, tentando atingir objetivos comuns, no entanto não havendo esta identidade com a organização, o processo de

socialização organizacional vai tornar-se mais lento, criando assim uma barreira cultural entre o empregado e a organização.

Para melhor entender um processo de socialização organizacional, é necessário mencionar a análise de Heidi e Olivier (2011) citando Black *et al.* (1991), em que reconhecem quatro fases para a integração de uma pessoa num contexto organizacional diferente:

- Lua-de-mel – em que há o interesse por outra cultura desconhecida, não sabendo o indivíduo dos hábitos da nova cultura para onde vai trabalhar;
- Choque cultural – nesta fase há uma frustração por parte do indivíduo por ver que não ajusta os seus hábitos e comportamentos à nova cultura;
- Ajustamento intercultural progressivo – o indivíduo adapta-se à nova realidade cultural;
- Fase da estabilidade – o ajustamento intercultural tem menos relevância e entra numa fase de estabilização.

Soderberg e Holden (2002) citam Seelye e Seelye-James (1995) para mostrar que pode haver um choque de culturas quando duas pessoas de culturas diferentes entram em contato. Este choque de culturas pode mesmo acontecer sem que nenhuma delas se apresente ou pronuncie.

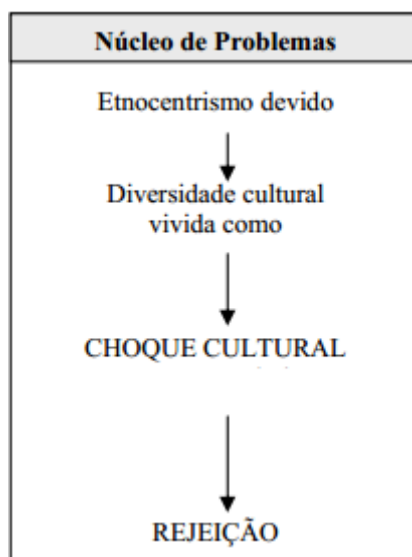
O choque cultural pode também surgir com a não adaptação da família, quando esta acompanha o expatriado.

Pereira et al (2005) mostram que as empresas que optam por contratar gestores sem os familiares, poderão ter um risco associado, isto porque a família desempenha um papel fundamental quando o gestor não está na organização. No entanto, “*em vários sentidos o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do executivo expatriado. O expatriado, durante boa parte da semana, não*

*entra em contato com a cultura do país em que trabalha, pois sua vida profissional encontra continuidade na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe dá suporte, bem como uma rede de troca de informações com o país de origem, vantagem de que a esposa e outros familiares não dispõem. Se em casa, o executivo conta com o apoio da família que, em geral, mantém a cultura do país de origem, o mesmo não pode ser dito da família. A companheira do expatriado e os filhos, caso os tenham, por outro lado, não têm acesso à continuidade organizacional, e experimentam uma interrupção nas suas vidas pessoais, nos seus relacionamentos, na rotina diária”.*

Os indivíduos criam a sua percepção do Mundo e daí tendem a considerar o seu modo de vida como o mais correto, o que os remete para o etnocentrismo. Sem dúvida, a cultura de cada grupo de indivíduos é o ponto de referência e comparação com os demais. Porém, quando essa referência é atenuada, não possibilitando outras verdades, e outros modos de existência, surgem rejeições e conflitos. Embora o etnocentrismo seja um fenómeno universal, presente tanto nas sociedades mais simples, quanto nas mais complexas, ele contém o germe do racismo, intolerância, e mesmo da violência. Soderberg e Holden (2002), ilustram a origem desse problema:

**Figura 8 - Cultura e Etnocentrismo**



Fonte: Soderberg e Holden (2002, p. 106)

O Conflito é o resultado da organização política à medida que os indivíduos, grupos, unidades e departamentos procuram influenciar as decisões que afetam os seus

próprios interesses, geralmente em detrimento dos interesses dos outros (Buchanan e Huczynski, 2004). Para estudar o conflito nas empresas devem ser analisados os quadros de referência propostos por Alan Fox (1966):

- Unitarista – não tenta perceber a causa do conflito, apenas identificar uma técnica de resolução do conflito; qualquer conflito que surja é mau;
- Pluralista – o conflito é inevitável; deve ser resolvido através de um compromisso entre a organização e colaboradores, satisfazendo interesses de um modo negociável;
- Interacionista – o conflito é algo de bom que deve ser estimulado;
- Radical – vê o conflito como algo inevitável em resultado do capitalismo.

Cooper (2000) com estudos sobre sabotagem em instalações nucleares, Rowe (2000) com estudos sobre assédio racial de uma minoria étnica no Serviço Nacional Britânico e ainda Hammond (2000) com uma análise ao racismo, *bullying* e assédio sexual no bairro londrino de Hackney, mostram os vários quadros de referência propostos por Fox (1966).

Cada vez mais os gestores dão atenção ao conflito na comunicação intercultural. He e Liu (2010) citam Bennett (1998) para perceber como é que as pessoas se entendem umas às outras quando não compartilham uma experiência cultural comum. Os autores respondem a este problema a partir de vários aspetos, tais como os níveis de cultura, os processos de comunicação intercultural e a adaptação cultural.

He e Liu (2010) também invocam Ybema e Byun (2009) mostrando estudos feitos em dois contextos diferentes, empresas japonesas na Holanda e empresas holandesas no Japão. Através desta investigação puderam observar três aspetos importantes em ambos os casos, como a comunicação, a relação entre empregado e gestor e ainda o processo de tomada de decisão, onde se notou que em ambiente organizacional diferente, a diferença cultural influencia as decisões das pessoas.

Num Mundo cada vez mais globalizado e em que as relações culturais têm vindo a aumentar, Ramos (2011, pp. 196-197) citando Hoopes (1980) mostra que ainda

existem muitas barreiras na gestão intercultural nas organizações. Para isso identificaram-se algumas das barreiras na comunicação entre culturas que afetam uma empresa: *“falta de aprendizagem de si mesmo e da sua própria cultura; falta de capacidade de um funcionário se colocar no lugar de um companheiro de trabalho para melhor entender os seus comportamentos; falta de compreensão de normas, valores, quadros de referência e códigos culturais do país para onde vai trabalhar; falta de aprendizagem para dialogar com outras culturas, mesmo quando a língua materna possa ser a mesma e ainda a falta de compreensão dos mecanismos suscetíveis de originar intolerância, rejeição e xenofobia”*.

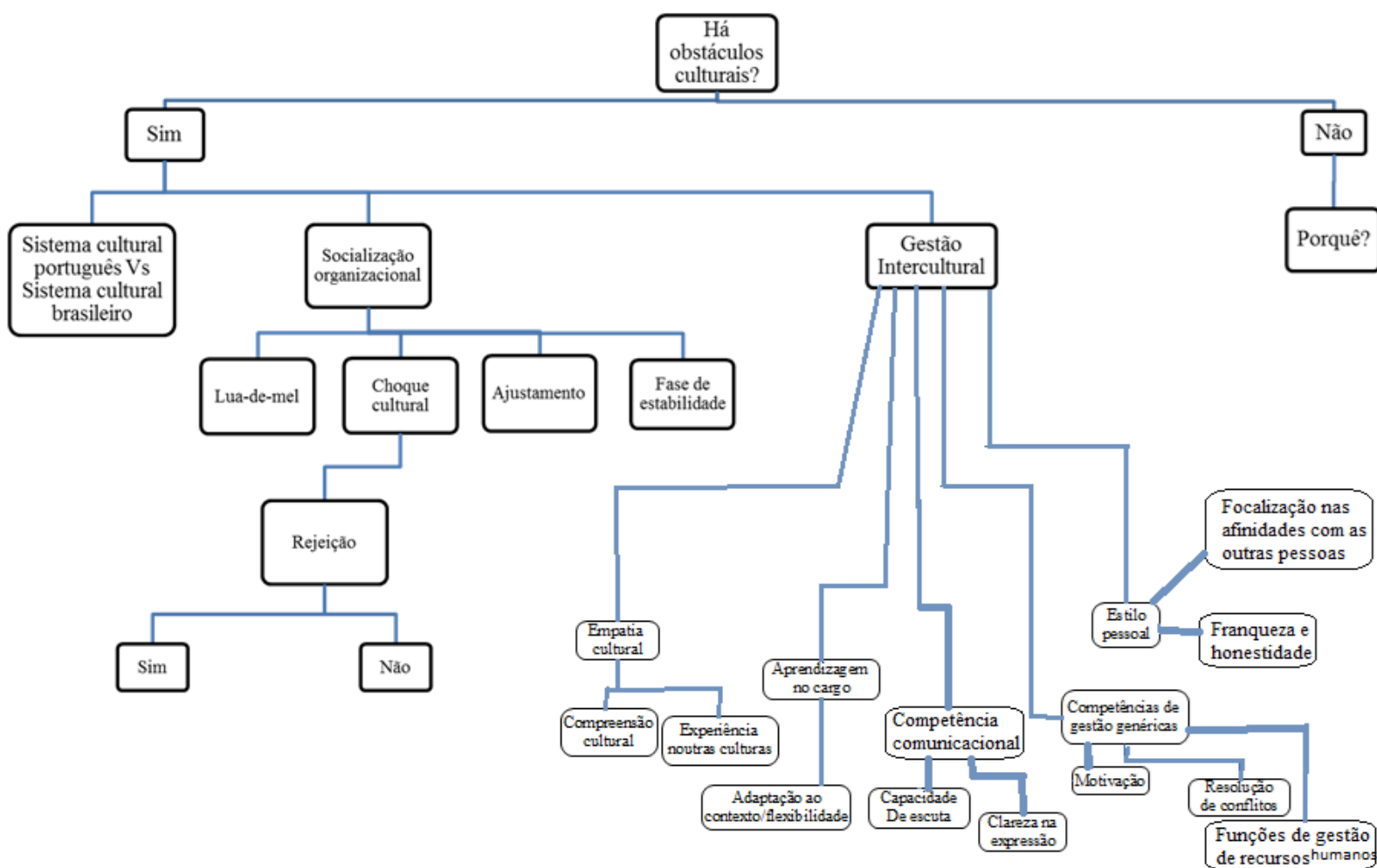
Estas barreiras na comunicação transcultural acima enunciadas, são perfeitamente identificadas na análise de resultados feita através das entrevistas realizadas aos gestores portugueses no Brasil, que apresentarei mais à frente nesta investigação.

### **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Sendo o objetivo da minha investigação analisar os principais obstáculos para os gestores portugueses que vão trabalhar para outros mercados internacionais, especificamente no mercado brasileiro, ao longo deste capítulo vou abordar a metodologia mais adequada para desenvolver o meu estudo.

### 3.1. A problemática da investigação

**Figura 9 - Modelo de análise aos obstáculos culturais dos gestores portugueses no Brasil**



Fonte: Elaboração própria

Conforme o que foi dito anteriormente, existem uma série de fatores a serem analisados por um gestor quando decide partir para um país de cultura diferente da sua, aliado a esses fatores surgem diversas barreiras culturais que pretendo analisar. Para comprovar quais as principais barreiras culturais, vou debruçar a minha investigação sobre os gestores portugueses que decidiram ir para o mercado brasileiro.

A minha questão de investigação acaba por originar o modelo de análise acima ilustrado (Figura 9).

Assim sendo, surgem questões que pretendo explorar:

- Há obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil?
- Quais os principais obstáculos que podemos identificar na integração de um gestor português no sistema cultural brasileiro?
- O choque cultural leva à rejeição do gestor dentro da organização?

Dentro da gestão transcultural foram identificadas ao longo desta dissertação 5 categorias para uma gestão eficiente em diferentes culturas. Para cada uma dessas categorias foram identificadas as principais competências que os gestores portugueses têm de possuir para serem bem-sucedidos no Brasil.

Desse modo surge mais uma questão a ser explorada:

- São estas competências suficientes para uma gestão intercultural eficiente?

Estas questões permitirão a futuros portugueses, que queiram trabalhar ou implementar/criar o seu próprio negócio no Brasil, terem em conta que todo o tipo de detalhe tem de ser levado em conta quando se decide partir para uma aventura no exterior. Num mercado cada vez mais globalizado e com um elevado número de concorrentes, fazer algo que seja diferenciador pode levar ao sucesso pessoal e organizacional.

Através das experiências relatadas por portugueses já presentes no Brasil, os futuros gestores terão assim um mecanismo que lhes poderá alertar para as dificuldades que poderão sentir na sua actividade internacional. Por se tratar de portugueses que atuam em diferentes áreas, este poderá ser um estudo útil para diferentes tipos de negócio.



### 3.2. Fundamentação metodológica

Para compreender e analisar quais as principais barreiras culturais que surgem quando se escolhe o Brasil para trabalhar, a investigação qualitativa é aquela que melhor se adequa ao tema em estudo (Fortin, 2006).

O método mais adequado para a recolha de dados junto dos intervenientes, foi o da entrevista com resposta aberta. Segundo Minayo (1993), esta técnica atende principalmente a finalidades exploratórias e pretende explorar mais aprofundadamente o problema sobre o qual recai esta investigação. Em relação à sua estruturação, o entrevistado tem liberdade para falar sobre o tema sugerido, respondendo às questões que lhe são propostas de uma maneira mais informal (Carmo e Ferreira, 1998).

Por se tratar de um trabalho de verificação e aprofundamento, a estrutura das entrevistas seguirá um parâmetro de entrevista semi-estruturada.

Carmo e Ferreira mostram que para este tipo de estruturação, um guião devidamente preparado serve como fator orientador para o desenvolvimento da entrevista. O desenvolvimento desta acaba assim por se adaptar ao entrevistado mantendo um grau de flexibilidade na exploração das questões a investigar.

Como pontos de maior interesse temos a optimização do tempo, bem como da sistematização dos dados. Permite ainda abordar novas questões que possam surgir durante a entrevista e serem elas pertinentes para responder ao objeto de estudo.

Para casos individuais como aqueles que vão ser explorados, onde existem especificidades culturais, este é o método mais adequado. Permite de igual modo facilitar as respostas dos entrevistados, uma vez que poderão falar abertamente e não responder por escrito e ainda poderá ser benéfico pois surgem respostas espontâneas e inesperadas que ajudam a recolher ainda mais informação e elementos de reflexão muito ricos e matizados.

Para Brito (1999), os entrevistados são importantes pois fornecem informação teórica relevante para a interpretação dos estudos empíricos.

Yin (2003) refere-se às entrevistas de resposta aberta como o diálogo entre dois intervenientes. A validade e qualidade dos dados obtidos dependem da performance que tanto o entrevistador como o entrevistado terão.

Campenhoudt e Quivy (2008) também mostram que este é o método mais adequado para situações conflituosas que podem surgir das barreiras culturais que se pretendem

analisar. Sendo a análise dos principais problemas à entrada de portugueses no Brasil a grande questão desta investigação, este método torna-se fundamental para analisar os mesmos dentro de uma organização.

Ainda segundo os mesmos autores as entrevistas exploratórias acabam por ser um dos atrativos dentro de uma investigação, pois criam um sentimento de descoberta e ainda a importância do contato humano entre o entrevistador, enquanto investigador, e os gestores portugueses no Brasil.

### **3.3. Processo de recolha de dados**

As entrevistas foram a principal fonte de dados de modo a analisar as barreiras de cariz cultural que os portugueses têm quando entram em contato com a cultura brasileira.

Antes de partir para as entrevistas, enviei para os gestores que entrevistei um resumo onde mencionava os objectivos desta investigação, a preferência para este tipo de recolha de dados e ainda lhes garanti confidencialidade absoluta, caso existisse algum tipo de resposta que eles não gostariam de ver exposta nesta dissertação.

As entrevistas semi-estruturadas foram acompanhadas por um guião de entrevista, que numa fase introdutória permitiu identificar os dados sociodemográficos e profissionais dos participantes. Numa segunda fase, o mesmo guião, permitiu abordar as principais diferenças entre o sistema cultural português e o brasileiro, a análise do processo de socialização dos entrevistados dentro da organização e ainda perceber de que modo é feita a gestão transcultural, bem como os obstáculos que advêm dentro de cada categoria que me propus estudar.

A duração das entrevistas, por algumas delas se tratarem de oportunidades únicas em que o gestor estava de visita a Portugal, duraram mais do que o tempo que estipulei inicialmente (90 minutos) para cada um dos entrevistados e foram realizadas entre Fevereiro e Agosto de 2013. Todas elas foram gravadas para evitar que se perdessem dados e informações que num bloco de notas não se conseguem colocar.

### 3.4. Processo de análise de dados

A análise de dados/conteúdo segundo Bardin (2009, p.44), entende-se como *"Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. Esta técnica propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências. Para o tipo de entrevista em apreço é indicada a modalidade de análise qualitativa (procura-se analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto) "*.

Depois de uma primeira leitura da entrevista a analisar, pretendeu-se codificar partes das entrevistas transcritas, que apresentarei em forma de tabela no próximo capítulo do presente estudo. Surgiram também diferentes categorias através das questões abordadas no guião de entrevista, de modo a justificar o tema da minha investigação.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

#### 4.1. Caracterização dos Entrevistados

Sendo o objectivo do presente estudo analisar os principais obstáculos dos gestores portugueses que optam pelo Brasil como mercado de trabalho, realizaram-se 6 entrevistas a indivíduos do sexo masculino espalhados por diferentes Estados brasileiros, uns a trabalhar em grupos portugueses no Brasil, outros em empresas brasileiras e ainda os que optaram pela criação de um negócio de raiz.

Na figura abaixo temos a caracterização dos sujeitos bem como algumas das características das diversas organizações em que estão inseridos.

**Figura 10 - Características dos participantes e da Organização**

---

Género	Maculino - 6 Feminino - 0
Idade	Média 39,16 anos Min – 27 Max - 57
Estado Civil	Solteiro 2 Casado 3 Divorciado 1
Acompanhados pela família	Sim - 3 Não - 3
Habilitações Académicas	Licenciatura - 6
Estado de Destino no Brasil	São Paulo - 2 Rio de Janeiro - 1 Rio Grande do Sul - 1 Bahia - 1 Pernambuco - 1

## Setor de Atividade

Centros Comerciais - 1  
 Indústria Pneumática - 1  
 Engenharia e Construção - 1  
 Comércio/Varejo Alimentar - 1  
 Venda de Camiões - 1  
 Gestão de Projetos - 1

## Nº de funcionários na Organização

Média 647,5  
 Min – 5  
 Max - 1700

## Nº de departamentos na Organização

Média 5,6  
 Min – 2  
 Max - 8

## Nº de nacionalidade na Organização

Média - 3  
 Min – 2  
 Max - 4

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

Após a análise dos participantes, temos a segunda parte do guião de entrevista composto por 3 grupos: sistema cultural português Vs sistema cultural brasileiro; processo de socialização organizacional do indivíduo e ainda análise da gestão transcultural dentro da empresa.

Assim sendo obtiveram-se as seguintes categorias:

**Figura 11 - Categorização e codificação das principais categorias**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
1. Sistema cultural português Vs Sistema cultural brasileiro	Análise das principais características de modo a identificar possíveis obstáculos.
2. Socialização Organizacional: Lua-de-mel	Onde se denotam as primeiras dificuldades na nova cultura.

3. Socialização Organizacional: Choque cultural	Frustração por parte do indivíduo por ver que não ajusta os seus hábitos e comportamentos à nova cultura, o que poderá levar à rejeição.
4. Socialização Organizacional: Ajustamento e Estabilidade	Identificar em que medida poderão surgir obstáculos quando já existe uma adaptação do indivíduo à nova cultura.
5. Gestão Intercultural: Empatia Cultural	Perceber se as competências para uma gestão intercultural eficiente são suficientes para que não haja obstáculos culturais.
6. Gestão Intercultural: Aprendizagem no cargo	Compreender se o <i>know-how</i> enquanto gestor é útil para a adaptação a uma nova realidade cultural.
7. Gestão Intercultural: Competência Comunicacional	Quais as capacitações do gestor para uma comunicação eficiente.
8. Gestão Intercultural: Competências de gestão genéricas	Perceber se as competências para uma gestão intercultural eficiente são suficientes para que não haja obstáculos culturais.
9. Gestão Intercultural: Estilo pessoal	Perceber se as competências para uma gestão intercultural eficiente são suficientes para que não haja obstáculos culturais.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

#### 4.2. Análise de resultados

Nesta parte, apresento a análise e interpretação dos dados recolhidos através das entrevistas que realizei com o objectivo de identificar os principais obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil.

Assim sendo, subdividi as categorias apresentadas na figura 9 da minha dissertação, de forma a identificar e compreender melhor os resultados.

#### 4.2.1. Sistema cultural português Vs Sistema cultural brasileiro

Quando questionados sobre as principais diferenças entre o sistema cultural português e o sistema cultural brasileiro, foi unânime que os **brasileiros são pessoas mais relaxadas e calmas** no que às questões de trabalho dizem respeito:

- “(...) o que se nota é que um problema não é tão problema. Há mais descontração no Brasil.” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- “ Os brasileiros são mais relaxados que os portugueses. Trabalhar muito ou pouco para eles é indiferente pois não dão muito valor ao trabalho, para eles é mesmo secundário. O trabalho é encarado como forma de sobrevivência.” (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- “ (...) há uma grande diferença entre os brasileiros e os portugueses, isto porque os brasileiros têm uma forma de estar e trabalhar muito mais relaxada. Eles são muito mais calmos.” (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- “A comida, maneira como as pessoas encaram a vida e a convivência com os demais, foram para mim as principais diferenças entre as duas culturas. No Brasil as pessoas são mais abertas ao diálogo. No entanto, a maneira calma e descontraída no trabalho nem sempre é positiva uma vez que no meu caso concreto, temos prazos de entrega muito apertados e essa descontração em demasia não é favorável para a empresa.” (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

Quase todos os entrevistados focam a **diversidade de culturas** que o Brasil tem:

- “ O Brasil é uma mistura de várias culturas, é composto por brasileiros, portugueses, espanhóis, alemães, japoneses, polacos, italianos, africanos...e o país também é tao grande de modo que cada região também tem



*subculturas..quando se conversa com alguém, para saber o nome, a segunda pergunta é tentar perceber qual a origem dos antepassados” ( Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)*

- “ (...) *dentro da empresa temos trabalhadores de vários estados brasileiros e conseguimos verificar também culturas diferentes.*” (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Os brasileiros são pessoas que pensam mais no **curto prazo** enquanto os portugueses gostam de pensar mais a **médio/longo prazo**:

- “ *O que é certo ou um dado adquirido em Portugal pode não o ser no Brasil, e é o que acontece na maior parte dos casos. O próprio momento actual de ambos os países tem algum impacto na cultura, nomeadamente por exemplo na política de Recursos Humanos, sendo que a visão do emprego hoje em dia é vista mais a curto prazo no Brasil (fruto do crescimento económico e de uma situação de pleno emprego) e mais a longo prazo em Portugal (que historicamente sempre foi assim).*” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)

Alguns entrevistados referem-se ao “**jeitinho**” de resolver as coisas dos brasileiros:

- “*Existe muito o jeitinho brasileiro de resolver as coisas, nós por estarmos inseridos numa cultura mais europeia, tentamos resolver os problemas com mais urgência, os brasileiros deixam para mais tarde e quando fazem é quase sempre à maneira deles.*” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- “*A diferença que penso ser mais gritante, mas que volto a dizer que não tive essa experiência em Portugal é o fato dos funcionários terem dificuldades a fazer as coisas como lhes pedimos. Eles sempre querem fazer as coisas à sua maneira. Praticamente TODOS OS DIAS temos que dizer as mesmas coisas. Por*

*isso existe uma rotatividade ALTA nos cargos.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

É perceptível também que os brasileiros têm um **nível de formação inferior**:

- *“As estruturas produtivas são muito fracas, em parte devido à baixa formação dos brasileiros.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- *“Neste sector de padarias no Rio de Janeiro, praticamente ninguém além dos donos poderá ter um curso superior. Mas isso também penso que seja igual em Portugal quando falamos de cafés e confeitarias, por isso penso que em ambos os países estes setores têm como base uma mão-de-obra pouco qualificada. Ninguém na minha loja fala inglês, por exemplo, e isso explica um nível de formação bem inferior ao de Portugal...talvez aqui no Brasil ainda se consiga encontrar alguns funcionários analfabetos e penso que em Portugal seja mais difícil. Chegamos a ter 3 funcionários analfabetos nos nossos quadros.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Os entrevistados mencionam a **diferença entre os dois modelos** pela qual se regem os dois países. Enquanto em Portugal nos baseamos mais num modelo de educação e trabalho **européus**, no Brasil o modelo que eles tomam como exemplo é o **americano**:

- *“As grandes diferenças assentam-se em pormenores. Apesar de muito similares, as culturas são diferentes em conteúdo. Os portugueses têm uma cultura europeia, mais fria e disciplinada...os brasileiros são culturalmente mais extrovertidos, e vivem mais o momento, fruto de uma cultura mais americanizada.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)

Um dos entrevistados refere o **alto protecionismo e elevado nível burocrático** que se verifica no Brasil, como sendo um dos factores que melhor diferenciam os dois sistemas culturais:

- *“Os portugueses são muito boas pessoas, nós abrimos o mercado a toda a gente (Europa, EUA, China, Angola) e esses países ditam as próprias leis. No Brasil há uma hiperprotecção a agentes externos, acaba por ser um mercado blindado...no Brasil, o visto, o emprego, a dificuldade na obtenção de documentos mostram que existe um elevado nível de burocracia fruto desse protecionismo a agentes externos.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“A característica do mercado imobiliário (que é o principal foco do escritório onde me encontro) é bem diferente do português. Aqui há uma maior protecção, há uma maior exigência das incorporadoras. A forma como elas gerem o projeto e guiam o seu caminho, interferindo na decisão final do mesmo e vendo o mercado e o resultado final de vendas como o principal objectivo, é bem diferente da realidade a que estava habituado em Portugal”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

O **baixo espírito de equipa, o ego elevado dos brasileiros e as reprimendas** no trabalho são outras das características identificadas pelos entrevistados:

- *“Possuem muito pouco espírito de equipa; têm um ego muito elevado, se forem pessoas com formação pensam que sabem bastante mais do que os outros, o que torna difícil a expressão ou implementação de ideias. São ainda caracterizados como pessoas pouco humildes; presunçosos, sentem que quando executam uma tarefa têm de ser logo promovidos.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- *“Outra diferença importante é que levam a mal quando lhes apontamos os erros. Mesmo quando falamos sem berrar e da melhor forma, ficam muito incomodados principalmente se tiverem outros colegas a ouvir. Já me aconteceu*

*estar a explicar a um funcionário calmamente o que ele estava a fazer de errado e ele virou-me as costas e foi-se vestir e saiu da empresa. Incrível! Estava a falar muito calmamente com ele. Este caso até pode ter sido um extremo, mas relata bem que não aceitam bem as correções, modos de fazer as coisas melhor.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

- *“Em Portugal há mais união entre as pessoas, não existe tanto aquele sentimento de querer passar a perna aos outros como no Brasil”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de *Asset Manager*)

#### 4.2.2. Socialização Organizacional: *Lua-de-mel*

Como já foi referido nesta investigação, esta fase de integração no processo de socialização organizacional, mostra o interesse por outra cultura desconhecida, não sabendo o indivíduo dos hábitos da nova cultura para onde vai trabalhar. Foi geral a ideia de que **a língua** ajuda muito na integração do indivíduo, apesar do **sotaque e das expressões** serem diferentes entre os dois países:

- *“Apesar de serem países irmãos, existem diferenças na própria linguagem que podem suscitar dificuldades no entrosamento e na rotina aqui no Brasil.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)
- *“Felizmente a língua é a mesma e por isso a comunicação consegue-se fazer com bastante clareza apesar de haver dificuldade de entenderem o nosso sotaque. Por isso temos que nos adaptar rapidamente ao sotaque deles de forma a eles entenderem melhor e não estarmos sempre a ouvir um “oi?”.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Foi possível denotar alguns **lobbies** que existem no Brasil quando entra alguém novo na empresa, ainda para mais se essa pessoa vier do exterior:

- “*Os brasileiros recebem-nos de braços abertos mas raramente os fecham, isto porque somos sempre potenciais concorrentes. Quando eles sentem que somos uma ameaça ao cargo deles, deixam-nos de lado. Existem muitos lobbies locais que prejudicam a actividade dos concorrentes, se a pessoa vier de outro país, sentem-se muito mais esses lobbies.*” (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- “*Somos postos de parte quando percebem que somos, na opinião deles, as pessoas que lhes vem dar ordens e que lhes vamos retirar o posto de trabalho.*” (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- “*(...) em determinados perfis pode causar algum desconforto e desconfiança no que a trabalho e a convivência social diz respeito.*” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)
- “*Os portugueses são mais fáceis de lidar do que os brasileiros, são mais humildes, são mais abertos a trabalhar com as pessoas que vêm de fora, situação contrária ao que se verifica na Bahia em que, por exemplo, as pessoas com cargos de chefia vêem os expatriados como alguém que lhes vem tirar o lugar e arranjam esquemas para nos prejudicar.*” (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- “*(...) o mercado imobiliário é controlado por grandes empresas, onde está em jogo o resultado das suas ações na Bolsa, e como tal o insucesso de um projeto, do produto pode ter resultados catastróficos, por isso existem muitos jogos de interesse associados à entrada neste ramo de negócio.*” (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

É importante referir que, nesta fase, os gestores portugueses apercebem-se dos **hábitos** de trabalho dos brasileiros e ainda das **leis protecionistas** no trabalho:

- *“No meu caso, que sou o Proprietário do negócio, a dificuldade era no início entender todos os processos da organização, forma de trabalhar, leis trabalhistas brasileiras, etc. Demora até uma pessoa dominar e entender todos estes novos processos.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)
- *“No caso do mercado Brasileiro existe um forte protecionismo institucional estabelecido, que gerou uma consciencialização (formação) das pessoas, entidades e órgãos para a rejeição, a entrada e estabelecimento de técnicos e empresas do exterior. É muito difícil arranjar pessoas de confiança isto porque os brasileiros sabem que se forem despedidos, recebem um extra e nas semanas a seguir conseguem outro emprego.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)

#### 4.2.3. Socialização Organizacional: *Choque cultural*

Nesta fase há uma **frustração** por parte do indivíduo por ver que não ajusta os seus hábitos e comportamentos à nova cultura. Através do presente estudo, consegui constatar que a **imposição de ideias** por parte dos gestores portugueses foi o maior obstáculo dentro das empresas. Na generalidade todos os gestores dizem que numa fase inicial é muito difícil conseguirem-se **fazer ouvir** e que por isso poderão perder alguma credibilidade juntos dos seus colaboradores, fato esse que poderá levar à **rejeição** do indivíduo quando este não se sente capaz de **liderar** uma equipa:

- *“O choque foi mais o de chegar a um sítio novo e se conseguir impor. Tem que deixar a sua marca e tem que ser aceite pelos outros, principalmente quando tem uma posição vista como de maior autoridade. Ouvi comentários menos positivos como “vem de Portugal e vem com as manias dos portugueses”.* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)

- *“Por não mostrarem sinais de competência e de cumprimento de normas, por não acatarem muitas das minhas decisões, ainda que me tenha esforçado para me adaptar a um tipo de personalidade e modo de trabalhar diferentes, posso dizer que houve um grande choque cultural. Esse choque cultural faz com que esteja entre a rejeição e a não rejeição.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- *“Cumpre-nos a nós, estrangeiros, nos integrarmos na cultura local. E digo local, pois trata-se de um País de dimensão continental em que as diferenças são significativas, quer entre Estados, quer entre regiões de cada Estado. A rejeição é permanente e por isso é necessário haver uma luta diária pela afirmação pessoal/profissional. Todos os dias é uma luta, isto porque membros de outras equipas de trabalho muitas vezes discordam da minha opinião. Temos que lutar muito para nos afirmarmos. Todos os dias é como começar de novo.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“Senti dificuldade em fazer vingar as minhas ideias e a compreender a forma de pensar dos meus colegas. O relacionamento interpessoal é fulcral no Brasil, e as relações pessoais têm todo um peso no próprio trabalho que seria impensável ter em Portugal. Aqui gere-se muito de forma emocional, e para compreender isto e nos habituarmos a isto acaba por ser um processo demorado e complicado, onde se absorve a cultura empresarial de forma lenta, adequando-nos a uma realidade que não é a nossa.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)

Apenas dois dos entrevistados afirmam não ter notado este choque cultural, uma vez que usam técnicas de gestão que dão mais importância **ao saber ouvir** os outros:

- *“Não se passou comigo porque tenho uma forma calma de colocar as minhas ideias e de saber ouvir os que estão à minha volta. Também ser o proprietário muda muito essa relação perante os funcionários mais abaixo, desde gerentes,*

*peçoal da produção, a atendentes.” (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)*

- “ (...) *implementei novas formas de questionar e abordar um projeto, nunca esquecendo a realidade em que estou inserido...passei a ouvir mais os outros e posteriormente conseguir adaptar as minhas ideias.” (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)*

#### 4.2.4. Socialização Organizacional: Ajustamento e Estabilidade

Nestas duas últimas fases o indivíduo entra numa fase de adaptação à nova realidade, no entanto, surgem alguns obstáculos, nomeadamente relacionados com a imposição de **técnicas de gestão** e de falar que utilizavam **anteriormente**, ou seja, não é porque já estão integrados na nova cultura que podem começar a agir da maneira que agiam em Portugal. A forma como se ultrapassam estas duas fases é, basicamente, continuar num processo de **aprendizagem**:

- “*As pessoas têm de ter um processo de aprendizagem e adaptação contínua. Não se deve, depois de adaptado à nova realidade organizacional, tentar começar a fazer as coisas à maneira antiga (forma de gestão que tinha em Portugal).*” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- “*As diferenças culturais estão sempre presentes na vida de um expatriado no Brasil. No meu ramo de negócio, mais financeiro, o próprio sistema brasileiro em termos fiscais e económicos é completamente diferente e extremamente mais complexo às realidades a que estava habituado. A qualificação das pessoas é menor, a complexidade tributária do sistema brasileiro é imensa, a taxa de rotação de pessoas (baseada em políticas laborais mais flexíveis que as nossas) é muito maior do que a portuguesa e todos estes temas estão diariamente presentes no nosso dia-a-dia, tornando difícil a tomada de decisões. Deste modo, temos de estar em contantes processos de aprendizagem.*” (Gestor



português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)

Nestas fases, e tomando como exemplo o caso do Gestor português com funções administrativas no sector do Comércio e Indústria Alimentar no Rio de Janeiro, podemos ver que com a **experiência** e constante processo de aprendizagem, conseguem-se superar inúmeros obstáculos:

- *“Talvez nesta fase o maior obstáculo que notei é o “querer ganhar vantagem”. Funcionários, fornecedores, clientes, querem quase sempre “passar a perna”, querer “ser mais esperto” do que o outro. Temos que estar muito atentos para não sermos “comidos”. Isso está no sangue do brasileiro e talvez mais aqui no Rio. Dando alguns exemplos: Funcionários – Temos a equipe de produção composta por padeiros, confeitadores, etc. Quando um adoecia ou faltava, tínhamos muitas das vezes que pagar uma dobra (dobrar é ficar a trabalhar outro turno) de outro funcionário de outro turno. Se o funcionário que faltou não apresentasse atestado médico teria falta. Por outro lado o funcionário que Dobra só aceitava ficar a trabalhar pelo dobro ou mais do valor da falta. Por exemplo, a quem faltava eram descontados 30 reais do salário e quem dobrava recebia 60. A certa altura apercebemo-nos que havia um esquema entre esse pessoal da produção, em que um faltava e já sabia que outro iria dobrar. Ou seja, tirar vantagem da empresa, ser mais esperto. Quando nos apercebemos, a solução foi aumentar o valor da falta para o valor da dobra. Aí esse esquema parou. No caso dos fornecedores, temos que ter muita atenção a certos fornecedores de mercadorias. Às vezes o problema não é do fornecedor em si, mas da empresa que faz a logística. Já nos aconteceu várias vezes receber packs de 12 latas onde faltam 2 latas no meio. Já com os clientes, muitos quererem sair sem pagar, fingir que comeram uma coisa estragada, fingir que estão com algum problema de saúde, tudo isto para no fim não terem que pagar. Quem está cá vê que é mesmo uma questão cultural, mas que depois no habituamos e aprendemos a lidar com isso.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

#### 4.2.5. Gestão Intercultural: Empatia Cultural

Nesta componente da empatia cultural, os obstáculos não estão directamente à vista, existem sim, vários aspectos **positivos** que ajudam a identificar possíveis obstáculos. Analisando as respostas dos entrevistados, consegue-se perceber que a **compreensão cultural** e as **experiências passadas** nas mais variadas culturas, ajudaram numa integração mais rápida dos gestores:

- *“Quantas mais interações temos com outras culturas melhor. Todo o Mundo é Mundo, há pessoas de vários tipos, conheci pessoas que à partida julgava serem de cultura mais fechadas, mas no entanto eram muito extrovertidas. As barreiras para quem tem mais empatia cultural são muito mais baixas. Não há tanto conflito nem choque quando se tem uma maior partilha de experiências culturais.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- *“Uma pessoa extrovertida terá definitivamente uma maior facilidade em se habituar à cultura brasileira do que uma pessoa que seja um pouco mais introvertida. Em termos pessoais, a minha experiência acabou por ser extremamente positiva e fácil na ultrapassagem de obstáculos culturais, uma vez que já tinha conhecido uma realidade absolutamente distinta (chinesa), onde o processo de habituação é bastante mais complicado, e a própria barreira linguística impede a progressão rápida no entrosamento com a cultura. Depois, o fato de ter viajado um pouco por todo o lado com amigos e família permitiram-me evoluir em soft-skills, tais como o relacionamento pessoal, que foi indispensável na minha evolução aqui no Brasil.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)
- *“Lidei com inúmeras diferenças culturais em países de relacionamento difícil (Magrebe) mas que no entanto me deram o know how, estofo e capacidade para adaptação a um contexto diferente, no caso concreto do Brasil.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)

- *“Chegar ao Brasil, falar a mesma língua, ter familiares no Rio e depois de anos a absorver a cultura brasileira com telenovelas, música, etc., AJUDOU bastante para a compreensão da cultura brasileira. Penso que todas as experienciais que tive, nomeadamente ter feito Erasmus e as viagens que fui fazendo ao longo dos anos, permitiram-me olhar para a vida com outra perspetiva. Isso abre a nossa mente. Talvez por isso e não só, também pela minha maneira de ser, pela minha educação, consegui ultrapassar os obstáculos que me foram surgindo com mais facilidade.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)
- *“(...) o fato de já ter estado no Brasil várias vezes ajudou-me a conhecer o povo brasileiro (apesar de ser diferente do Norte ao Sul).”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

#### **4.2.6. Gestão Intercultural: Aprendizagem no cargo**

A aprendizagem no cargo evidencia em que medida é que o *know-how* enquanto gestores serviu aos entrevistados para uma adaptação à nova realidade. Neste capítulo, também os aspetos positivos ajudaram a superar as maiores dificuldades:

- *“Foi com base no conhecimento da função anterior que consegui ter uma maior credibilidade junto dos meus colaboradores. A experiência enquanto gestor fez com que não tivesse problemas de adaptação, conseguindo desse modo passar a minha mensagem”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- *“O povo brasileiro dá muita importância às relações interpessoais, eles tem de sentir que o gestor é um amigo 100% fiel e que nunca os abandonará. As regras de trabalho e de negociar nos diversos países pelos quais passei deram-me força e capacidades de adaptação para esta experiência no Brasil.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)

#### 4.2.7. Gestão Intercultural: Competência Comunicacional

Com esta competência pretende-se saber quais as técnicas de comunicação relativamente à capacidade de escuta e clareza na expressão, que os gestores portugueses utilizam de modo a evitar conflitos nas empresas. Posteriormente, poder-se-á verificar se essas mesmas técnicas são suficientes para ultrapassar as principais barreiras para uma integração na cultura brasileira.

Através das entrevistas foi notória a opinião de que **não ser autoritário** pode ajudar numa mais rápida integração e aceitação por parte dos colaboradores:

- *“Saber ouvir; captar mais; reformular mais; ouvir com atenção; captar mensagens; falar menos...sei que nem sempre é fácil, mas foi o que procurei seguir dentro da empresa de modo a ser respeitado. Os brasileiros melindram-se com um tom de voz mais elevado e agressivo, por essa razão deve-se ser calmo e disponível para ajudar.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- *“A meu ver a prioridade de um gestor ao chegar a um país como o Brasil deverá ser a forma como se relaciona com os colaboradores, a procura de não tentar impor de forma forçada o seu ritmo e os seus timings. Todos os esforços devem-se concentrar em digerir esta nova realidade e lidar com ela da melhor maneira possível, procurando ser compreensível com as diferenças”.* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)
- *“Outra forma de comunicação que passamos a fazer, foi através de inquéritos onde perguntamos várias questões aos funcionários sobre a satisfação na empresa, condições de trabalho, salário, horário de trabalho, relacionamento com a Gerência e outros funcionários. Esta pesquisa ajuda-nos a corrigir processos internos, de forma a conseguirmos atender melhor os nossos clientes, entender melhor os nossos colaboradores e acima de tudo melhorar de dentro para fora.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Apesar de a **língua** ser a mesma, existem muitas **expressões** que os brasileiros não entendem ou que em certos casos não querem entender, para desse modo arranjam um pretexto para não executar tarefas. Para isso e para que haja uma maior transparência na comunicação, esta terá que ser feita de uma forma **clara, simples e perspicaz**:

- “ (...) antes de falar o objectivo é tentar perceber aquilo que os outros nos querem dizer, é mais fácil conquistá-los adaptando as ideias deles do que tentar implementar as nossas. É importante perceber a forma como os outros estão a tentar resolver os problemas, nunca se pode dar a ideia de que “em Portugal era assim por isso é assim que eu quero...isso não funciona”. É mais fácil perceber o que não se deve fazer, por isso dialogar com eles de forma simples e clara é fundamental para nós enquanto líderes.” (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- “Nos primeiros tempos era difícil fazer vingar o meu papel, explicar de forma adequada aquilo que queria transmitir, sem dar azo a alguma desarticulação de qualquer forma. A ideia com que fico é que o primeiro impacto de uma mudança nos próprios brasileiros é algo também complicado, sendo que, como se diz em Portugal, aqui primeiro estranha-se e depois entranha-se!” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)
- “Apesar de ser a mesma língua e de lidar com uma classe social de instrução baixa, tive que adaptar o meu português de Portugal ao português do Brasil de forma a ser melhor entendido. Reparei nos primeiros meses que não havia hábito na empresa de se fazerem reuniões de equipa. Por isso passei a fazer reuniões mensais com cada turno.” (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)
- “Apesar de em ambos os países a língua oficial ser o português, existem muitos significados e interpretações diferentes. Os brasileiros entendem as mensagens, o problema está no entender e no querer entender, a questão passa por saber se

*estão dispostos a executar.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)

#### 4.2.8. Gestão Intercultural: Competências de gestão genéricas

No que às competências de gestão diz respeito, procurei saber acima de tudo como são geridos os níveis de motivação, a forma como são geridos os conflitos e as suas principais causas e ainda como é feita a gestão de recursos humanos.

De modo a evitar conflitos, acima de tudo é necessário **respeitar a cultura** do “outro”:

- “ (...) *deve-se tentar encontrar soluções em conjunto. Eles não nos podem considerar como o intruso dentro da organização. Havia um gestor americano que trabalhava na empresa que tentava à força impor as suas ideias, quase nunca ouvindo o que os outros tinham para dizer, situação essa que não era bem vista pelos brasileiros. Eu tomando esse gestor americano como exemplo, procurei estar mais integrado para não ser visto como o intruso português.*” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- “ (...) *é necessário respeitar, ter um conhecimento do consumidor (principal actividade no meu ramo), perceber o comportamento do consumidor, os portugueses podem ter uma visão enquanto os brasileiros têm outra que poderá ser diferente.*” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- “*Não registei qualquer tipo de conflitos culturais. Para que eles não surjam é fundamental que não os procuremos, sabendo respeitar costumes e cultura local.*” (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)

Em todos os setores de trabalho dos entrevistados, temos pessoas motivadas, outras conformadas e outras desmotivadas. As razões que levam à **desmotivação** em

grande parte são fatores **económicos**. A generalidade dos entrevistados mostra mesmo isso:

- *“A empresa é muito comparada com outras empresas que também são cotadas na bolsa e quando alguma coisa não está tão bem podem surgir atritos do género “ah, só acontece isto porque somos geridos por portugueses”. (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)*
- *“A principal desmotivação hoje em dia no Brasil será a remuneração, uma vez que a situação do próprio país e a inexistência de quadros qualificados para suprir a procura do mercado leva a um patamar de remuneração oferecido no próprio mercado em norma muito alto.” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)*
- *“Para manter um quadro que seja uma mais-valia hoje em dia no Brasil fica extremamente caro, e mantê-lo motivado obriga a um desafio da organização no que a gerir recursos diz respeito. Por outro lado, e sendo o Brasil um país “emotivo”, a gestão de recursos humanos e a chefia têm de ter um determinado carisma e um envolvimento pessoal no próprio trabalho que não existe em Portugal, sendo um desafio para os gestores Portugueses.” (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)*
- *“Os salários na nossa empresa são baixos quando comparamos com a nossa realidade. Mas são adequados ao setor em que estamos inseridos. Muitas vezes, uma advertência dos gerentes, uma forma de falar mais ríspida por um dos gerentes pode levar a que esse funcionário ande desmotivado. Também, às vezes, podem ter o sonho de ter outra profissão (trabalhar noutra tipo de comércio, loja de roupa, etc) e ficam fartos de fazer aquela função e depois dentro da empresa não existe outra coisa para fazer. Aí não têm coragem de pedir contas e seguir os seus sonhos, assim sendo ficam na empresa arrastando-se. Fazemos os nossos inquéritos internos para sabermos exatamente como está essa desmotivação. Em algumas reuniões de equipe mostramos vídeos de motivação que facilmente se encontram no youtube...todos os anos fazemos uma*



*convenção com todos os funcionários e aí fazemos entrega de prémios e elegemos os melhores do ano. Isso, exatamente para os motivar e dar bons exemplos”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

- *“O que motiva mais os funcionários na empresa penso que seja mesmo a compensação financeira. Depois o reconhecimento de que o seu trabalho está sendo bem feito. Uma boa forma de os motivar é dar-lhes valor, alimentar-lhes o ego de vez em quando, dar-lhes destaque e relevo contrabalançando com chamadas de atenção, sempre em privado para não causar instabilidade. Estes também são factores que os mantêm motivados, no entanto o que lhes dá mesmo alegria, se assim se pode dizer, é o dinheiro, nem que sejam apenas mais uns reais.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)

#### **4.2.9. Gestão Intercultural: Estilo pessoal**

Por ultimo, o estilo pessoal do gestor permitiu identificar o modo como a focalização nas pessoas com quem se trabalha e ainda a franqueza e honestidade que se tem no dia-a-dia, poderão ajudar a ultrapassar os principais obstáculos que vão surgindo.

Assim, conseguiu-se identificar que os brasileiros são pessoas que necessitam de ser **controlados** quando queremos que alguma tarefa se realize:

- *“Em Portugal não tinha que ser tão pressionante quando precisava que determinada tarefa fosse resolvida, enquanto no Brasil tenho de estar sempre em cima do acontecimento. Muitas vezes tenho de subir até outro piso para resolver determinado assunto, resolvendo as coisas com uma marcação mais homem a homem. Em Portugal às vezes um simples telefonema ou email fazem com que os meus colaboradores respondam/resolvam o problema em questão, no Brasil tenho de pressionar mais os seus colaboradores convencendo-os a entregar aquilo que necessito”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)



- *“Em Portugal existem melhores hábitos de trabalho do que no Brasil. Os portugueses são mais humildes, trabalhadores e mais comprometidos com o seu trabalho. Aqui tenho, constantemente, de andar em cima dos meus funcionários, se não já sei que as tarefas ficam para resolver dias mais tarde..”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- *“O Brasil é um país de dimensão continental e, por isso, os hábitos de trabalho variam de região para região, quero com isto dizer que a forma como são encaradas as responsabilidades no trabalho face aos objectivos da empresa são muito diferentes de Estado para Estado. Como comecei pela região Sul do Brasil, com projetos no Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, não senti uma grande diferença para Portugal, são Estados em que se sente muito a influência da cultura europeia. No entanto, agora aqui em Pernambuco, sinto que se não me focar nas pessoas com quem trabalho, se não lhes disser constantemente o que é certo e errado, se não tentar perceber o lado deles, aí estou tramado porque o trabalho não vai aparecer e as obras atrasam muito!”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“A pontualidade em reuniões não é levada muito a sério aqui no Brasil. Também desmarcarem reuniões de um dia para o outro e de uma semana para outra é bastante comum e penso que em Portugal não seja tanto. Digamos que nesse quesito sejamos mais cumpridores. Fazer reminders constantemente e antes destas tais reuniões é importante para lhes chamar à razão”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

A **transparência** com todos os colaboradores da empresa é extremamente crucial para o bem-estar da actividade e para a realização dos objectivos:

- *“Gosto muito de partilhar ideias com os meus colaboradores, porque, quem sabe, poderão mostrar-me outra forma de analisar a situação. Tento ser sempre transparente com os meus colaboradores porque isso demonstra um chefe/líder sincero e também para não interiorizarem que digo uma coisa na frente e depois*

*faço outra.*” (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

- *“Acho a transparência essencial para um bom relacionamento e para um bom resultado do trabalho. O meu estilo de gestão mudou, obrigou-me a ser muito mais organizado e a estabelecer metas precisas isto porque o mercado também é mais competitivo.”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)
- *“Tomei alguns cuidados na forma como abordo as pessoas. Em Portugal somos mais frios, mais diretos, mais responsáveis, chamamos as pessoas à responsabilidade de forma mais incisiva. No Brasil falar de uma forma mais agressiva com as pessoas pode traduzir-se em resultados menos bons, no entanto, se conseguirmos transmitir é fácil fazê-los ver aquilo que pretendemos, se conseguirmos passar uma mensagem de honestidade, eles têm de sentir e ganhar confiança em nós”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“Qualquer pessoa que venha gerir uma equipa para o Brasil tem de estar preparado para lidar com os seus colaboradores com maior franqueza do que em Portugal. Temos de ter gestão mais personalizada, o que é mais difícil, nomeadamente na questão da retenção de colaboradores chave face à situação do mercado.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)

---

## **CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

Nesta fase final do trabalho, procurei focar alguns dos aspectos que mais se destacaram e os resultados que considere mais relevantes, em relação à temática que foi explorada. Nesse sentido, enquadrarei esses mesmos resultados com a bibliografia existente ao longo da minha dissertação, de acordo com as questões de investigação previamente formuladas:

- Há obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil?
- Quais os principais obstáculos que podemos identificar na integração de um gestor português no sistema cultural brasileiro?
- O choque cultural leva à rejeição do gestor dentro da organização?
- São estas competências suficientes para uma gestão intercultural eficiente?

No fim, poderemos encontrar as implicações que este estudo poderá ter no futuro para quem quiser prosseguir o tema em análise, bem como algumas das limitações verificadas nesta mesma dissertação.

### **5.1. Discussão de resultados**

Passando para a análise de cada uma das questões de investigação acima referidas, conjugando os resultados obtidos através das entrevistas com a revisão bibliográfica abordada na dissertação, temos:

#### ***Há obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil?***

A análise dos resultados mostra que todos os entrevistados identificaram obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil.

Assim sendo, a segunda questão do presente estudo ajudará a compreender quais são os principais obstáculos que os gestores portugueses sentem na integração no sistema cultural brasileiro.

***Quais os principais obstáculos que podemos identificar na integração de um gestor português no sistema cultural brasileiro?***

Numa primeira fase, consegue-se perceber que os estudos de Bennet e Brewster (2002) sobre o modo de gestão dos portugueses, pelo menos no que à cultura brasileira estão relacionados, não são de certo modo verdadeiros. Isto porque os autores defendem que os gestores portugueses deixam todas as **tarefas para o final** do tempo de trabalho, o que atendendo às entrevistas realizadas, pelo menos no que ao Brasil diz respeito, é precisamente o contrário do que nos assinalam os gestores portugueses.

Os gestores portugueses identificam esta característica, mas no sistema cultural brasileiro, afirmando que o trabalho para muitos brasileiros é algo secundário e que por isso os problemas que aparecem no trabalho podem ser resolvidos posteriormente, fato esse que é contra o princípio dos gestores portugueses por mim entrevistados.

- “(...)nós por estarmos inseridos numa cultura mais europeia, tentamos resolver os problemas com mais urgência. Os brasileiros deixam para mais tarde” (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de *Asset Manager*)
- “ (...) Trabalhar muito ou pouco para eles é indiferente pois não dão muito valor ao trabalho, para eles é mesmo secundário.” (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)

Bennet e Brewster (2002), no mesmo estudo, revelam que os gestores portugueses são persistentes naquilo que fazem e têm uma grande capacidade para lidar com situações inesperadas. Este é um ponto que é fácil de se identificar e que leva ao reconhecimento de mais um obstáculo por parte dos gestores portugueses no Brasil, nomeadamente na forma como os brasileiros lidam com essas situações inesperadas.

Se os portugueses conseguem lidar da melhor maneira com os problemas do dia-a-dia numa empresa, já os brasileiros utilizam, aquilo que Barros e Prates (1996) e Freitas (1997), chamam o seu “**jeitinho**” de resolver as coisas e quase sempre da pior forma:

- *“Existe muito o jeitinho brasileiro de resolver as coisas...os brasileiros deixam para mais tarde e quando fazem é quase sempre à maneira deles.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de *Asset Manager*)
- *“(...) Eles sempre querem fazer as coisas à sua maneira.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Freitas (1997), nos seus estudos, para além da “Malandragem” onde identificou o “jeitinho” dos brasileiros resolverem as coisas, também abordou outros traços da cultura organizacional brasileira que nos permitem retirar conclusões através das entrevistas.

O autor identifica ainda a “Hierarquia”, onde existe uma passividade e aceitação a **grupos sociais inferiores** e que através das entrevistas por mim realizadas, conseguiu-se perceber que os gestores portugueses, de modo a contornar este **distanciamento/obstáculo**, procuraram fazer ver aos seus colaboradores, que eram apenas mais um trabalhador dentro da organização:

- *“O importante é os funcionários confiarem neles mesmo e serem motivados, devemos tentar encontrar soluções em conjunto. Procurei estar mais integrado para não ser visto como o intruso português e alguém que lhe era superior e a quem deveriam obedecer.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de *Asset Manager*)

É identificado também o “Personalismo”, onde temos uma sociedade baseada em relações pessoais e que procura uma **proximidade e afeto nas relações**, fato esse que vai contra alguns perfis por mim entrevistados:

- *“Tomei alguns cuidados na forma como abordo as pessoas. Em Portugal somos mais frios, mais diretos, mais responsáveis, chamamos à responsabilidade de forma mais incisiva as pessoas.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)

Outro dos traços identificados por Freitas (1997) é o “Sensualismo”, em que a cultura brasileira dá muita importância ao **gosto sensual nas relações sociais**, o que para **pessoas mais fechadas** poderá constituir um obstáculo:

- *“Uma pessoa extrovertida terá definitivamente uma maior facilidade em se habituar à cultura brasileira do que uma pessoa que seja um pouco mais introvertida...O relacionamento interpessoal é fulcral no Brasil, e as relações pessoais têm todo um peso no próprio trabalho que seria impensável ter em Portugal. Aqui gere-se muito de forma emocional, e para compreender isto e nos habituarmos a isto acaba por ser um processo demorado e complicado, onde se absorve a cultura empresarial de forma lenta, adequando-nos a uma realidade que não é a nossa.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)

Por último temos o traço “Aventureiro”, onde a **tendência à aversão ao trabalho** manual ou metódico é perfeitamente identificado no Brasil:

- *“(...) o que se nota é que um problema não é tão problema. Há mais descontração no Brasil.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- *“O trabalho é encarado como forma de sobrevivência.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)

Apesar de Hofstede (1991) ter demonstrado que a cultura organizacional brasileira era caracterizada como sendo uma cultura maioritariamente **coletivista**, mostrando que as relações pessoais se sobrepõem face às relações laborais, alguns dos entrevistados, através dos seus testemunhos mostram precisamente o contrário:

- *“Possuem muito pouco espírito de equipa.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)

- *“Em Portugal há mais união entre as pessoas, não existe tanto aquele sentimento de querer passar a perna aos outros como no Brasil”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de *Asset Manager*)

### ***O choque cultural leva à rejeição do gestor dentro da organização?***

Alguns autores, tais como Black *et al.* (1991) e Soderberg e Holden (2002), que se dedicaram ao estudo do choque cultural, mostram que este quando existe poderá levar à rejeição do indivíduo dentro da organização.

Para isso, e de modo a que esta fase do processo de socialização seja ultrapassada, os gestores portugueses terão de ter a capacidade de se **fazerem ouvir** e acima de tudo **saber ouvir** aqueles que estão à sua volta:

- *“A rejeição é permanente e por isso é necessário haver uma luta diária pela afirmação pessoal/profissional. Todos os dias é uma luta isto porque membros de outras equipas de trabalho muitas vezes discordam da minha opinião. Temos que lutar muito para nos afirmarmos. Todos os dias é como começar de novo.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“ (...) implementei novas formas de questionar e abordar um projeto, nunca esquecendo a realidade em que estou inserido...passei a ouvir mais os outros e posteriormente conseguir adaptar as minhas ideias.”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

Um dos entrevistados, para além das dificuldades que sentiu em se conseguir fazer ouvir e em lidar com os métodos de trabalho dos brasileiros, afirma mesmo que sentiu esse choque cultural e que poderá de certa forma dizer que está em processo de rejeição. O entrevistado invoca ainda o fato de **não ter a família** por perto como um dos factores que mais ajudam a agravar essa rejeição, tal como já tinha sido analisado por Pereira *et al.* (2005):



- *“Por não mostrarem sinais de competência e de cumprimento de normas, por não acatarem muitas das minhas decisões, ainda que me tenha esforçado para me adaptar a um tipo de personalidade e modo de trabalhar diferentes, posso dizer que houve um grande choque cultural. Esse choque cultural faz com que esteja entre a rejeição e a não rejeição. O fato de não ter a minha família por perto faz com que pense sistematicamente em voltar para Portugal e muito sinceramente é isso que vai acontecer no curto prazo.”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)

### ***São estas competências suficientes para uma gestão intercultural eficiente?***

Tal como foi referido anteriormente, a questão da gestão intercultural para o presente estudo assentou nas 5 categorias defendidas por Chan e Tharenou (2004).

Para a categoria da empatia cultural pode-se concluir que ter **experiência noutras culturas** bem como perceber o modo como funciona a cultura em que os gestores estão inseridos, foram extremamente importantes para uma gestão intercultural eficiente:

- *“As barreiras para quem tem mais empatia cultural são muito mais baixas. Não há tanto conflito nem choque quando se tem uma maior partilha de experiências culturais.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)
- *“Penso que todas as experienciais que tive, nomeadamente ter feito Erasmus e as viagens que fui fazendo ao longo dos anos, permitiram-me olhar para a vida com outra perspetiva. Isso abre a nossa mente.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Na segunda categoria, tínhamos a aprendizagem no cargo e de certa forma quase todos os entrevistados podem garantir que o *know-how* enquanto gestores lhes permitiu uma rápida adaptação ao novo sistema:

- *“A experiência enquanto gestor fez com que não tivesse problemas de adaptação, conseguindo desse modo passar a minha mensagem.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de *Asset Manager*)

No que se refere à competência comunicacional, de modo a que esta seja feita de forma coerente e sem grandes barreiras para os gestores portugueses, estes não deverão utilizar um tom de voz autoritário, deverão sim comunicar através de uma forma clara, simples e tendo sempre em atenção de que apesar da língua ser a mesma, existem inúmeras interpretações que são diferentes e que originarão diversos problemas caso não haja uma adaptação nos termos a utilizar/comunicar:

- *“Saber ouvir; captar mais; reformular mais; ouvir com atenção; captar mensagens; falar menos...os brasileiros melindram-se com um tom de voz mais elevado e agressivo, por essa razão deve-se ser calmo e disponível para ajudar”* (Gestor português na Bahia, exercendo funções de Diretor de Produção)
- *“ (...) antes de falar o objectivo é tentar perceber aquilo que os outros nos querem dizer, é mais fácil conquistá-los adaptando as ideias deles do que tentar implementar as nossas.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“Apesar de ser a mesma língua e de lidar com uma classe social de instrução baixa, tive que adaptar o meu português de Portugal ao português do Brasil de forma a ser melhor entendido.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)

Estes mesmos testemunhos que acima citei também vão de encontro com aquilo que Guang e Trotter (2012) estudaram, isto porque se a comunicação entre pessoas de cidades diferentes no mesmo país, por si só já poderá ser difícil, a comunicação entre pessoas de culturas diferentes, do ponto de vista da linguagem, valores e formas de pensar e agir, será ainda mais difícil. Desse modo é importante que sejam abordados os aspetos que acima referi, pois a ideia passa por perceber o que não se deve fazer.

Quanto às competências de gestão genéricas dos gestores portugueses, para se ultrapassarem obstáculos para uma gestão intercultural eficiente, é necessário que se **respeite** a cultura para onde se vai trabalhar, neste caso a brasileira, é importante saber **gerir os níveis de motivação/desmotivação** dos colaboradores, muitas vezes derivado de **salários baixos** e ainda perceber quais poderão ser as eventuais **causas de conflito**, quer na empresa, quer entre os recursos humanos:

- *“Não registei qualquer tipo de conflitos culturais. Para que eles não surjam é fundamental que não os procuremos, sabendo respeitar costumes e cultura local.”* (Engenheiro português em Pernambuco, exercendo funções de coordenação de supervisão de obras)
- *“A principal desmotivação hoje em dia no Brasil será a remuneração.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de planeamento e controlo de gestão)
- *“Para manter um quadro que seja uma mais-valia hoje em dia no Brasil fica extremamente caro, e mantê-lo motivado obriga a um desafio da organização no que a gerir recursos diz respeito.”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

Por último, temos o estilo pessoal do gestor que deverá ser baseado na honestidade e franqueza com todos os seus colaboradores. Terá de haver total transparência entre gestor-funcionário e, muito importante, os gestores portugueses necessitam de estar sempre atentos à forma como os seus funcionários estão a trabalhar de modo a que o trabalho seja realizado:

- *“Em Portugal não tinha que ser tão pressionante quando precisava que determinada tarefa fosse resolvida, enquanto no Brasil tenho de estar sempre em cima do acontecimento.”* (Gestor português em São Paulo, exercendo funções de Asset Manager)

- *“Gosto muito de partilhar ideias com os meus colaboradores, porque, quem sabe, poderão mostrar-me outra forma de analisar a situação. Tento ser sempre transparente com os meus colaboradores porque isso demonstra um chefe/líder sincero e também para não interiorizarem que digo uma coisa na frente e depois faço outra.”* (Gestor português no Rio de Janeiro, exercendo funções administrativas)
- *“Acho a transparência essencial para um bom relacionamento e para um bom resultado do trabalho”* (Arquiteto português no Rio Grande do Sul, exercendo funções de gestor de projectos)

## 5.2. Conclusões

De modo a responder aos objectivos desta investigação foi feito um estudo exploratório que permitiu analisar e identificar os principais obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil.

Muitos desses obstáculos são possíveis de se identificar na revisão bibliográfica usada ao longo desta investigação, no entanto, existem outros que não foram focados pelos autores, como por exemplo a visão que os brasileiros têm relativamente ao trabalho comparando com os portugueses, em que o povo brasileiro pensa mais no curto prazo e no “viver o momento”, enquanto os portugueses focam-se mais no médio e longo prazo. Outros obstáculos que surgiram após a realização das entrevistas, foram os elevados níveis de protecionismo e de burocracia que o Brasil tem face a agentes externos. Trata-se de um país, ainda muito fechado, para quem quer exercer uma atividade profissional.

Foi interessante perceber até que ponto as experiências internacionais, sejam elas de estudo, de trabalho e mesmo as viagens turísticas e de lazer que os entrevistados fizeram, foram importantes para uma maior e mais rápida integração numa cultura que não a sua. Esse tipo de experiência ajudou-os a ultrapassar algumas barreiras culturais e ainda a compreender melhor novas realidades, sejam elas pessoais, como também profissionais.

As entrevistas ajudaram ainda a perceber que existe um nível de vencimento muito díspar entre pessoas que ocupam cargos mais elevados dentro de uma organização em

relação aos restantes. Também se pôde analisar, ainda que não tenha focado muito essa vertente, que o fato de as pessoas terem um curso superior, faz-lhes sentir que merecem mais regalias face às pessoas que não tem curso superior, sendo que em diversos casos estas poderão ser mais úteis ou competentes do que aquelas que têm mais formação.

### **5.3. Implicações práticas da investigação**

Num Mundo cada vez mais globalizado, em que temos cada vez mais oportunidades de trabalho no exterior, é extremamente importante fazer uma análise da cultura do local ou país para onde queremos ir.

Subdividindo o estudo em três grupos de análise previamente estabelecidos, permitiu-me, no primeiro caso perceber quais as maiores dificuldades que um gestor português sente quando se vê inserido no sistema cultural brasileiro. No segundo caso, os gestores portugueses conseguem, em boa parte, mostrar quais as maiores dificuldades que sentiram ao longo das quatro etapas do processo de socialização organizacional e de igual modo mostrar o que pode ser feito para não levar à sua rejeição dentro da organização, como na própria cultura brasileira. Por último, temos as competências necessárias para uma gestão intercultural eficiente, onde para além dos obstáculos que se conseguiram identificar, foi também uma boa forma de mostrar aquilo que se pode fazer para superar possíveis obstáculos, ou seja, em muitos casos os entrevistados mostravam de que forma lidavam com situações do dia-a-dia passíveis de criar conflitos ou mesmo barreiras dentro das organizações em que estão inseridos.

Para além dos pontos observados que acima citei, ao longo desta investigação foi possível analisar outras problemáticas que estão bem presentes, não só para gestores, como também para portugueses das mais variadas profissões que decidem escolher o Brasil como país de destino para trabalhar.

Acima de tudo, esta investigação não visa ser um entrave aos gestores portugueses que queiram ir para o Brasil, a intenção não é levantar dúvidas na sua ida, o grande objetivo é mesmo alertar para os possíveis e reais obstáculos que irão surgir e o modo como poderão ser encarados e ultrapassados, sem nunca desrespeitar a cultura do país de acolhimento.

#### **5.4. Limitações e sugestões para investigações futuras**

Uma das limitações da minha investigação assenta numa amostra composta apenas por indivíduos do sexo masculino. Neste tipo de estudo seria interessante perceber quais os obstáculos que indivíduos do sexo feminino sentem, no caso concreto, ao irem trabalhar para o Brasil.

Outra das limitações que se pode identificar é o fato de o Brasil ser um país de dimensão continental, composto por 27 unidades federativas, sendo 26 estados e 1 distrito federal, o que comparando com os 5 estados que analisei, e os 6 entrevistados no presente estudo, fica um pouco limitado em termos de análise global.

Trata-se de um estudo exploratório de uma realidade recente, que se intensificou apenas nos últimos anos. Deste modo, não foi possível utilizar o critério de saturação, fato esse que prejudica a análise de portugueses que pretendam trabalhar num estado que não tenha sido focado.

Por se tratar de um tema diretamente relacionado com pessoas que exercem ou já exerceram cargos de gestão de empresas e de recursos humanos, torna-se limitada a análise para profissionais de outras ciências ou setores de atividade.

Como sugestões de investigação complementares ao meu estudo, sugere-se que se explore as limitações que acima citei bem como outros temas abordados ao longo da revisão bibliográfica e que não foram tão aprofundados nas entrevistas que realizei.

Os investigadores poderão ainda realizar um estudo que analise os motivos pela qual os portugueses escolhem o Brasil como país de destino.

Poderão também analisar se o fato das pessoas terem vivido muitas experiências culturais poderá facilitar uma aventura profissional noutro país, ou então, analisar os factores, sejam eles económicos, culturais, profissionais ou pessoais, que levam os gestores portugueses a escolher o caso específico do Brasil como destino.

---

## **CAPÍTULO VI: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Adler, N. (1991), *International dimensions of organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.), Boston, MA PWS-KENT Publishing Company, pp. 63-91.

Adler, N. (2008), *International dimensions of organizational behavior*, (5<sup>th</sup> ed.), Cincinnati, Ohio, South-Western.

Alessandra, T. e Hunsaker, P (1993), *Communicating at Work*. New York, Fireside Publishers.

Bardin, L. (2009), *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70

Barmeyer, C. I. (2004), Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec, *International Journal of Intercultural Relations*, 28, pp. 577-594.

Barros, B. e Prates, M. (1996), *O Estilo brasileiro de administrar*, São Paulo: Atlas.

Bennett, C. & Brewster, C. (2002), *Can Portuguese management compete?* Lisboa Ad Capita/Cranfield University School of Management.

Brewster, C.; Sparrow, P.; e Vernon, G. (2007), *International Human Resource Management*, CIPD, London.

Brito, C. (1999), Issue Based-Nets: A Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research, *Qualitative Marketing Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 92-102.

Buchanan, D. e A. Huczynski (2004), *Organizational Behaviour*, London, Prentice-Hall, Inc. 5th edition.

Buckley, P.J. e Ghauri, P.N. (2004), Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises, *Journal of International Business Studies*, 35(2), pp. 81-98.



Carmo, H. e Ferreira, M. (1998), Metodologia da investigação: guia para a auto-aprendizagem, Lisboa: Universidade Aberta.

Casali, A. M. (2005), Repensando a comunicação organizacional. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, UERJ.

Chang, W.-W., Yuan, Y.-H., e Chuang, Y.-T. (2012), The relationship between international experience and cross-cultural adaptability, International Journal of Intercultural Relations, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.08.002>.

Clausen, L. (2007), Corporate Communication Challenges: A 'Negotiated' Culture Perspective, International Journal of Cross Cultural Management, 7(3), pp. 317-332.

Cooper, C. (2000), Management blasted at nuclear plant, People Management, 6(6), pp 16-17.

Cradden, C. (2011), Unitarism, Pluralism, Radicalism...and the rest?, Working Paper N°7, Département de Sociologie de l'Université de Genève.

Cunha, M *et al.* (2004), Manual do Comportamento Organizacional e Gestão, 3.<sup>a</sup> edição, Editora RH, pp. 527-552.

Dalton, M., e Chrobot-Mason, D. (2007), A Theoretical Exploration of Manager and Employee Social Identity, Cultural Values and Identity Conflict Management, International Journal of Cross Cultural Management, 7 (2), pp. 169-183.

Dickmann, M.; Sparrow, P.; e Brewster, C. (2007), International Human Resource Management: A European Perspective, London, Routledge, 2nd edition.

Dowling, P. J.; Festing, M.; A.D. e Engle, Jr. (2008), *International Human Resource Management*, London, Thompson.

Ferrari, M. A. (2012), *Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização*, *Revista de Comunicação e Epistemologia*, Universidade Católica de Brasília, pp. 178-204.

Freitas, A. (1997), *Traços brasileiros para uma análise organizacional*, *Cultura Organizacional e Cultura brasileira*, São Paulo, Atlas.

Fischer, T et al (2009), *Competências na Gestão Intercultural: Desafios para a Aprendizagem e Qualificação*, EnANPAD, São Paulo.

Fortin, M-F. (2006), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*, Loures: Lusodidacta.

Fox, A. (1966), *Industrial Sociology and Industrial Relations (Research Paper No.3)*, London: Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations.

Franke, R; Hofsted, G; Bond, M. (1991), *Cultural roots of economic performance: a research note*, *Strategic Management Journal*, V. 12, N. 2, pp. 165-173.

Grazulis, V. (2011), *Successful socialization of employees – Assumption of loyalty to organization*; *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 5, No.2, pp 33-46; Vol. 3, No.6, pp. 105-111.

Guang, T. e Trotter, D. (2012), *Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business*, *African Journal of Business Management*, Shantou University, Vol. 6(22), pp. 6456-6464.

Hammond, D. (2000), *Unit set up to take action on council's race problem*, *Personnel Today*, p.10.

Hatch, M.J. (1993), *The Dynamics of Organizational Culture*, *Academy of Management Review*, 18 (4), pp.657-693.

He, R. e Liu, J. (2010), *Barriers of cross cultural communication in multinational firms*, Halmstad School of Business and Engineering, Halmstad.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations*, London: McGraw-Hill.

House, J.; et al. (2004), *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE.

Huang, L. (2010), *Cross-Cultural communication in business negotiations*, *International Journal of Economics and Finance*, Vol.2, No.2, pp. 196-199.

Kawar, T. (2012), *Cross-Cultural Differences in Management*; *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No.6, pp. 105-111.

Kundu, S. (2001), *Managing Cross-Cultural diversity – A challenge for Present and Future organizations*, *Delhi Business Review*, Delhi, Vol. 2, No. 2.

Leach, E. (1989), *Anthropos — Homem*. *Enciclopédia Einaudi*, Lisboa, IN-CM, Vol.5, pp. 102-135.

Lopes, A. (2010), *A Cultura Organizacional em Portugal: de Dimensão Oculta a Principal Activo Intangível*, in *Gestão e Desenvolvimento*, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, nºs 17 e 18, pp. 3 – 26.

Marchiori, M. Regina. (2001), *Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados*, São Paulo: USP.

Martin, J e Frost, P. (2001), *Jogos de guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual*, In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.), *Handbook de estudos organizacionais*, Vol.2, São Paulo: Atlas.

Mendenhall, M.; Oddou, G. e Stahl, G. (2006), *Readings and cases in international human resource management*, London, Routledge, 4th edition.

Milan, G.S.; Larentis, F. e Toni, D. (2010) *Múltiplas Perspectivas da Cultura Organizacional em uma Loja Exclusiva de Móveis: Um Estudo Etnográfico*. Seminários em Administração. Universidade de Caxias do Sul.

Ogbonna, E. e Harris, L. (2000), *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK Company*. J. Human Resource Management, 11(4), pp. 766-788.

Pereira, N. et al. (2005), *Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado*, Revista de Administração Contemporânea, Vol.9, No.4.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008), *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Ramos, M. C. (2008), *Desafios à Europa social no contexto da globalização – Gestão da diversidade e da educação nas sociedades multiculturais e do conhecimento*, In Educação, Interculturalidade e Cidadania. Bucareste. ed. Milena Press, pp. 6-29.

Ramos, M. C. (2011), *Mondialisation, Citoyennetés, Cultures*. In *Crossing boundaries in culture and communication*, Romanian-American University, Editura Universitara, Vol. 2, nº 2, pp. 85-95.

Ramos, M. C. P. (2013), “Globalização e Multiculturalismo”, Revista Eletrônica Inter-Legere “Políticas públicas, teorias e experiências”, nº13, Julho/Dezembro 2013, pp.75-101.

Ramos, N. (2007), Sociedades multiculturais, interculturalidade e educação, Desafios pedagógicos, comunicacionais e políticos, Revista Portuguesa de Pedagogia, ano 41-3, pp.223-244.

Ramos, N. (2011), Educar para a interculturalidade e cidadania: princípios e desafios, In Educação e formação de adultos, Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra, pp. 189-200.

Redman, T. e Wilkinson, A. (eds.) (2006) Contemporary Human Resource Management: Text and Cases, England: Prentice Hall.

Rego, A. (2002), Comportamentos de Cidadania nas Organizações, Lisboa: McGraw-Hill.

Rego, A. e Cunha, M.P. (2009), Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos, Lisboa: Editora RH.

Robbins, S. P., e Hunsaker, P. L. (1996), Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing people at work (2<sup>nd</sup> Ed.), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P., (2005), Comportamento Organizacional, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, S. (2006), The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment organizational studies; Working Paper nº 27, University of Birmingham, Birmingham, UK.

Rowe, H. (2000), Half of all NHS ethnic staff face racial harassment, Personnel Today, p. 8.

Schein, E. (2001), Guia de sobrevivência da cultura corporativa, Rio de Janeiro: José Olimpo.

Soderberg, A.M. e Holden, N. (2002), Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), pp. 103–121.

Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (Second Edition), London: Nicholas Brealey.

Yin, R. (2003), *Case Study Research - Design study and methods*. 3rd edition, Sage Publications, London.

Zaharna, R. (1989), Self-Shock: the double binding challenge of identity, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13, pp. 501-525.

## **Websites Consultados**

Geer Hofstede's Homepage (23/01/2013). Disponível em <http://geert-hofstede.com/>

Journal of World Business (12/02/2013). Disponível em [http://t-bird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/jwb\\_globe\\_intro.pdf](http://t-bird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/jwb_globe_intro.pdf)

Palomar (12/02/2013). Disponível em [http://anthro.palomar.edu/culture/culture\\_1.htm](http://anthro.palomar.edu/culture/culture_1.htm)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Guião de entrevista**

**Esta entrevista enquadra-se na investigação da minha dissertação de mestrado sobre “Gestão da diversidade cultural: análise aos obstáculos dos gestores portugueses no Brasil” (Nos anexos está presente o resumo da minha dissertação para melhor situar o entrevistado).**

**O entrevistado tem liberdade para responder ao que entender ser mais adequado para a pergunta em questão e se possível ilustrar com exemplos que lhe surgiram dentro de uma organização. A informação tem apenas objetivos académicos e a privacidade será preservada.**

**Partindo do facto de que existem obstáculos culturais para os gestores portugueses no Brasil, o guião desta entrevista vai ser dividido em 3 partes:**

- 1ª Parte – análise dos dois sistemas culturais (português Vs brasileiro);**
- 2ª Parte - processo de socialização organizacional da pessoa a entrevistar dentro da organização;**
- 3ª Parte – análise da gestão intercultural dentro da organização.**

### **Guião de Entrevista:**

Caracterização da organização:

Designação:

Localização:

Setor de actividade:

Função do entrevistado:

Número de funcionários da empresa:

Número de departamentos:

Quantas nacionalidades diferentes existem na organização:

Idade do entrevistado:

Estado civil:

Filhos:

A família acompanhou-o para o Brasil? Sim ( ) Não ( )

### **Sistema cultural português Vs Sistema cultural brasileiro**

1 – Quais são para si as principais diferenças entre o sistema cultural português e o brasileiro?

### **Socialização organizacional**

**Black *et al* identificaram 4 fases num processo de socialização organizacional: 1 – Lua-de-mel; 2 –choque cultural; 3 – ajustamento; 4- estabilidade.**

2 – As dificuldades surgem: Quando? Como? Porquê? (Fase de lua-de-mel no processo de socialização organizacional).

3 – A 2ª Fase do processo de socialização de um indivíduo numa organização é o choque cultural. Esse choque cultural pode levar à rejeição do indivíduo na organização em que está inserido. Isso passou-se consigo? Se sim, como foi feito o ajustamento aos novos valores culturais? Se não, explique como se pode evitar a rejeição.

4 – Nas fases de ajustamento e estabilidade poderão surgir obstáculos culturais de que tipo?

### **Gestão Intercultural**

**Existem 5 categorias chave defendidas por Chang e Tharenou para uma gestão intercultural eficiente nas empresas: 1 – empatia cultural; 2 – aprendizagem no cargo; 3 – competência comunicacional; 4 – competências de gestão genéricas; 5 – estilo pessoal.**



5 – Na fase de empatia cultural surgem como competências primordiais a compreensão cultural e a experiência noutras culturas. De que forma foi mais saliente essa compreensão? Há alguns desajustes entres culturas?

5.1 – Em que medida as suas experiências culturais (viagens, experiências de trabalho anteriores, intercâmbio académico...) facilitaram na superação dos principais obstáculos que lhe foram aparecendo na empresa?

**6 – Durante a aprendizagem no cargo adquirem-se inúmeras competências. Para o presente estudo, a adaptação ao novo contexto/flexibilidade de captação dos novos valores culturais surge como sendo a mais importante.**

6.1 - Assim sendo, de que forma o seu *know-how* enquanto gestor lhe serviu para a adaptação a uma nova realidade?

7 – Quais foram as principais dificuldades de comunicação? O que fez para melhorar/ultrapassar os principais obstáculos? Que sugestões poderá fornecer?

7.1 - Que capacitações são requeridas aos gestores da organização no âmbito da comunicação com os seus colaboradores?

**8 – Para a categoria de competências de gestão genéricas foram seleccionados as principais: Motivação; Funções de Gestão de Recursos Humanos e Resolução de Conflitos.**

8.1 – Surgiram conflitos culturais dentro da sua organização? Que tipo de conflitos? De que forma as suas práticas na Gestão de Recursos Humanos ajudaram a ultrapassar esses obstáculos?

8.2 – Onde denota índices de desmotivação na sua organização? Como gere essa desmotivação? O que leva as pessoas da sua organização a estarem motivadas?

**9 – O estilo pessoal do gestor permite identificar o foco em que este incide mais numa organização o que permite que a equipa à volta dele reme no mesmo sentido quando se pretende atingir determinado objetivo. Para isso este terá que ser franco e honesto com os seus colaboradores.**

9.1 – Os hábitos de trabalho entre os dois países, isto é, Portugal e Brasil, são diferentes? Onde se sente mais essa diferença?

9.2 - Mudou o seu estilo de gestão de um país para o outro? Quanto à transparência nas relações com os seus colaboradores, alterou os seus hábitos de relacionamento?

### **Informação complementar**

Segue abaixo o resumo da minha dissertação para melhor situar o entrevistado:

Num mundo cada vez mais globalizado, em que a internacionalização das empresas e dos recursos humanos é crescente, estudar os seus contextos em diferentes culturas torna-se numa necessidade primária para a obtenção do sucesso. Inúmeros são os exemplos de pessoas e organizações que são muito eficientes internamente, mas que ao falharem na gestão/comunicação para o mercado externo, não conseguem obter resultados satisfatórios.

Assim sendo, o objetivo da minha investigação será analisar os principais obstáculos para os gestores portugueses que vão trabalhar para outros mercados internacionais, especificamente no Brasil. Vai ser feita uma análise do caso português nesse mercado no que se refere à gestão dos recursos humanos, nomeadamente à gestão da diversidade cultural em diferentes contextos organizacionais.

Para além da revisão bibliográfica a realizar, procurarei ilustrar recorrendo a estudos de casos no contexto internacional, nomeadamente no Brasil.